



**Universidade de Aveiro** Departamento de Línguas e Culturas  
2017

**Pedro  
Jerónimo Vaz**

**Competências e obstáculos à comunicação  
intercultural em contexto empresarial**



**Universidade de Aveiro** Departamento de Línguas e Culturas  
2017

**Pedro  
Jerónimo Vaz**

## **Competências e obstáculos à comunicação intercultural em contexto empresarial**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Gillian Grace Owen Moreira, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

## **o júri**

presidente	Professora Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira, Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro
orientadora	Professora Doutora Gillian Grace Owen Moreira, Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro
arguente	Doutora Susana Maria de Almeida Pinto, Bolseira de Pós-Doutoramento do Departamento de Educação e Psicologia da Universidade de Aveiro

## **Agradecimentos**

Durante o processo de construção desta dissertação, que apesar de desafiador foi também extremamente gratificante, várias pessoas contribuíram para a sua realização, a quem gostaria de deixar aqui o meu sincero e justo agradecimento.

À minha orientadora, Professora Doutora Gillian Grace Owen Moreira, por todo o tempo que dispensou, e pelos importantes conselhos e orientação prestada.

Às pessoas que aceitaram participar nesta investigação, partilhando as suas experiências e conhecimento.

A todos os colegas, amigos e familiares que me apoiaram durante este longo processo.

À Sara, minha companheira e melhor amiga, presente nos bons e nos maus momentos, pela compreensão, motivação e apoio que sempre me dedicou.

Aos meus pais, a quem dedico este trabalho, por todo o sacrifício, carinho e apoio que toda a vida empregaram para que pudesse tornar-me na pessoa que hoje sou.

**Palavras-chave**

Comunicação; barreiras à comunicação intercultural; competência intercultural; organizações;

**Resumo**

O enfoque deste trabalho é a importância das competências de comunicação intercultural para o sucesso das organizações em contexto internacional. Estas competências incluem a consciência de que os valores, crenças e percepções variam de cultura para cultura e que certas palavras, expressões ou ações podem ser mal-interpretadas pelo interlocutor, o que pode ter consequências nos relacionamentos profissionais.

Uma comunicação eficaz e eficiente é muito importante dentro de estruturas internacionais de grande dimensão. Por essa razão, este trabalho tem por objetivo conhecer os principais obstáculos culturais e linguísticos à comunicação intercultural em contexto empresarial, sobretudo quando realizada numa língua não-materna para ambos os interlocutores. Por outro lado, o presente estudo também visa verificar qual a relação entre a formação linguística/intercultural e um percurso profissional internacional.

Através de entrevistas e questionários realizados a profissionais, de diferentes áreas, que trabalham em contexto intercultural há vários anos, identificaram-se dificuldades e barreiras à comunicação intercultural, como por exemplo: ansiedade, diferenças linguísticas, cultural negocial, estereótipos e preconceitos. Também ficou demonstrado a relevância da formação linguística e intercultural para os profissionais entrevistados no mundo empresarial globalizado dos nossos dias.

**Keywords**

Communication; barriers to intercultural communication; intercultural competence; organizations;

**Abstract**

The focus of this work is the importance of intercultural communication skills for the success of organizations in an international context. These competencies include the awareness that values, beliefs, and perceptions differ from culture to culture and that certain words, expressions or actions may be misinterpreted by the interlocutor, which can have consequences in professional relationships.

Effective and efficient communication within large international structures is very important. For this reason, this work aims to know the main cultural and linguistic obstacles to intercultural communication in a business context, especially when undertaken in a non-maternal language for both interlocutors. On the other hand, the present study also intends to verify the relation between linguistic / intercultural training and an international career.

Through interviews and questionnaires made to professionals from different areas working in an intercultural context for several years, difficulties and barriers to intercultural communication have been identified, for example: anxiety, linguistic differences, cultural business, stereotypes and prejudices. It was also demonstrated the relevance of linguistic and intercultural training for professionals interviewed in today's globalized business world.

## Índice

INTRODUÇÃO .....	1
1 ENQUADRAMENTO .....	3
1.1 A “aldeia global” .....	3
1.2 Portugal para o Mundo .....	4
1.3 O novo perfil que as organizações procuram .....	7
2 COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL .....	11
2.1 Comunicação organizacional.....	11
2.2 Obstáculos à comunicação.....	14
2.2.1 Barreiras à comunicação intercultural .....	17
2.3 O conceito de cultura .....	19
2.4 As principais abordagens às diferenças culturais.....	21
2.4.1 Kluckhohn e Strodtbeck .....	21
2.4.2 Edward T. Hall.....	22
2.4.3 Geert Hofstede .....	24
2.4.4 Trompenaars e Hampden-Turner .....	28
2.4.5 Shalom Schwartz .....	29
2.5 Gestão Intercultural .....	33
2.6 Competência Cultural.....	37
3 METODOLOGIA.....	43
3.1 Instrumentos .....	43
3.2 Amostra .....	44
3.3 Recolha de Dados .....	45
3.3.1 Construção do Guião da Entrevista.....	47
3.3.2 Construção do Questionário .....	49
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	53
4.1 Análise dos Questionários.....	53
4.2 Análise das Entrevistas .....	60
4.3 Discussão dos Resultados.....	78
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	87

ANEXOS .....	93
A. ANEXO – 50 Principais Países de Origem das Importações Portuguesas em 2016 (INE) ....	94
B. ANEXO - 50 principais países de destino das exportações portuguesas em 2016 (INE) .....	95
C. ANEXO – Presença no mundo das 57 empresas participantes no REIP 2016 .....	96
D. ANEXO – Principais Indicadores Económicos das Sociedades 2015-2016 (INE) .....	97
E. ANEXO - Proporção da população empregada que conhece outras línguas .....	97
F. ANEXO – Resumo das Principais Barreiras à Comunicação, segundo Arménio Rego .....	98
G. ANEXO - Quadro de Pontuações das Dimensões Culturais de Geert Hofstede .....	100
H. ANEXO – Quadro de Pontuações de Orientação de Valores de Culturas por Schwartz ....	102
I. ANEXO – Estilos de Liderança Preferidos por Região Societária do Projeto GLOBE .....	104
J. ANEXO – Guião de Entrevista .....	105
K. ANEXO – Questionários .....	106
Secção 1.01 QUESTIONÁRIO EM PORTUGUÊS .....	106
Secção 1.02 QUESTIONÁRIO EM INGLÊS .....	111
L. ANEXO – Resultados dos Questionários .....	116
M. ANEXO – Exposição das Entrevistas .....	120
(i) Entrevistada 1 (E1) .....	120
(ii) Entrevistada 2 (E2) .....	122
(iii) Entrevistada 3 (E3) .....	125
(iv) Entrevistado 4 (E4) .....	128
(v) Entrevistado 5 (E5) .....	131
(vi) Entrevistado 6 (E6) .....	133
(vii) Entrevistada 7 (E7) .....	136
(viii) Entrevistado 8 (E8) .....	139
(ix) Entrevistado 9 (E9) .....	141
(x) Entrevistada 10 (E10) .....	143



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - País de origem das filiais estrangeiras a operar em Portugal .....	6
Figura 2 - Processo Comunicacional.....	12
Figura 3 - Três níveis de singularidade na programação mental .....	20
Figura 4 - Matriz de comunicação dominante nas sociedades de E. Hall .....	23
Figura 5 - As Camadas da Cultura (Onion Model) .....	24
Figura 6 - Modelo Circular de Valores.....	30
Figura 7 - As dez Regiões Societárias do Projeto GLOBE.....	34

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Top 10 dos países com mais presença de empresas portuguesas .....	5
Quadro 2 - Estrutura do protocolo do guião da entrevista.....	48
Quadro 3 - Estrutura do protocolo do questionário .....	50
Quadro 4 - Análise de Conteúdo das Entrevistas.....	62

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Destinos das Exportações Portuguesas em 2016.....	4
Gráfico 2 - Presença física de empresas portuguesas por região .....	5
Gráfico 3 - A importância das competências interculturais para as organizações .....	8
Gráfico 4 - Relação entre PDI versus IDV .....	27
Gráfico 5 - Comparação de duas dimensões ao nível cultural de Schwartz .....	32
Gráfico 6 - Ordem de confiança na comunicação em diferentes línguas .....	54
Gráfico 7 - Língua mais utilizada em contexto profissional .....	54
Gráfico 8 - Canal de comunicação mais utilizado para línguas não-maternas.....	55
Gráfico 9 - Dificuldades de expressão linguística dos inquiridos .....	56
Gráfico 10 - Dificuldades mais sentidas ao comunicar numa língua não-materna.....	57
Gráfico 11 - Barreiras comunicacionais devido a fatores linguísticos ou culturais.....	58
Gráfico 12 - Formação intercultural no futuro.....	59

## INTRODUÇÃO

No mundo global dos dias que correm, em que a mobilidade humana está maior do que nunca, em que o controlo das fronteiras de alguns países desapareceu, em que as novas tecnologias vieram aproximar pessoas de todo o mundo possibilitando que se comuniquem de forma instantânea, a comunicação atingiu um outro patamar. Atualmente, ela pode acontecer com pessoas de qualquer ponto do globo, mesmo sem sairmos da nossa secretária ou do nosso sofá. As pessoas com quem comunicamos em contexto internacional podem ter diferentes origens, nacionalidades, línguas, valores, crenças, ou comportamentos, enfim, culturas bem diferentes da nossa. A comunicação com pessoas culturalmente distintas não é feita toda ela da mesma forma, existindo, por isso, aspetos a ter em conta que podem influenciar bastante a eficácia do processo comunicacional.

Se nos focarmos apenas na vertente profissional, as variações culturais podem assumir um peso ainda maior. As empresas multinacionais são cada vez mais, e aparecem todos os dias mais empresas a querer internacionalizar-se com o propósito de abrir novas perspetivas de negócio. Por outro lado, a crescente imigração, com foco nas grandes cidades, e deslocalização constante de serviços por parte de multinacionais, levam à criação de equipas de trabalho multiculturais onde a comunicação intercultural é constante. Muitas empresas estão conscientes da importância deste aspeto e implementam medidas para tentar minorar os seus efeitos.

Mesmo em Portugal, um país pequeno em área e em densidade populacional, a comunicação intercultural é um aspeto com crescente relevância, quer seja pelas multinacionais estrangeiras que estabelecem escritórios em Portugal, quer seja pelo crescente despertar das pequenas e médias empresas para os mercados exteriores como instrumento de crescimento económico ou de diversificação de investimento. Outra vertente deste contacto intercultural é o *boom* turístico dos últimos anos, que traz cada vez mais estrangeiros a visitar o nosso país, colocando-os em contacto com os pequenos comerciantes.

A escolha por esta temática para o presente estudo prendeu-se, essencialmente, com dois motivos: em primeiro lugar, deveu-se à crescente preponderância desta problemática para o sucesso das empresas; e, em segundo lugar, prendeu-se com o facto de ter experienciado, eu mesmo, obstáculos interculturais durante os anos em que colaborei com empresas importadoras ou multinacionais. Assim, a investigação procura, por um lado, conhecer os principais obstáculos à comunicação em contexto profissional internacional e as suas consequências, e por outro lado, verificar a relação entre a formação linguística e/ou cultural e o percurso profissional dos entrevistados.

Esta dissertação encontra-se dividida em quatro grandes capítulos, para além da Introdução e das Considerações Finais: Enquadramento, Comunicação Intercultural, Metodologia e Apresentação e Discussão dos Resultados.

O primeiro capítulo fala da história da globalização e da crescente internacionalização das empresas, e de que forma é que isso se traduz no mercado português. É essencial compreender não só a evolução da internacionalização das empresas portuguesas, como também a importância das empresas estrangeiras para a economia portuguesa. Esta secção termina comentando o novo perfil que as organizações procuram e ilustra, de forma breve, algumas das opções de formação intercultural disponíveis em Portugal.

O segundo capítulo aborda o processo comunicacional e a forma como ele ocorre, enumerando as suas principais barreiras, entrando, depois, no tema dos obstáculos mais comuns à comunicação em contexto intercultural. Em seguida, pretende-se elaborar sobre o conceito de cultura e as principais abordagens a este tema e às suas dimensões culturais. Conhecer os autores relevantes e o quanto contribuíram para esta área de estudo é fundamental. Este capítulo prossegue abordando as perspetivas de gestão intercultural e quais os trabalhos mais valiosos. Por fim, entramos no tema das competências interculturais e dos fatores que influenciam a adaptação intercultural, nomeadamente os traços de personalidade.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia do estudo, bem como os instrumentos utilizados para recolha de informações: o questionário e a entrevista. Logo a seguir são explicadas as razões dessa escolha e é caracterizada a amostra. Em seguida, é realizada uma descrição de todo o processo de recolha de dados, encerrando este capítulo com a explicação do processo de construção dos instrumentos.

O quarto, e último capítulo, começa por expor os resultados dos questionários, explicando sucintamente as perguntas utilizadas e o significado das respostas. Em seguida, é apresentada a análise de conteúdo realizada às exposições escritas das entrevistas aos dez inquiridos acerca do seu percurso profissional, a forma e a frequência com que comunicam com pessoas de outras culturas, as principais barreiras comunicacionais, e a sua formação linguística e cultural. Para encerrar este capítulo são discutidos os resultados de ambos os instrumentos, recorrendo às conclusões pertinentes.

A seguir a estes quatro capítulos, é apresentada a bibliografia consultada durante a elaboração deste trabalho, e são exibidos os anexos. Nesta secção é possível consultar informação detalhada acerca de alguns temas abordados nos capítulos 1 e 2, cópia do guião de entrevista e do questionário utilizados, resultados detalhados dos inquéritos por questionário e exposições escritas das entrevistas realizadas.

# 1 ENQUADRAMENTO

## 1.1 A “aldeia global”

O termo “globalização” há muito que deixou de ser apenas uma palavra, um conceito sobre o qual muito foi escrito e discutido, uma circunstância do futuro que há de vir, para tornar-se numa realidade. Globalização é hoje um facto. É algo que faz parte das nossas vidas, que está presente nas sociedades e que, de alguma forma, as moldou. Vários fatores, como a evolução e redução de custos dos meios de transporte e de comunicação, impulsionaram a difusão e integração de factos económicos, sociais, culturais e políticos das sociedades, especialmente das mais poderosas, para o mundo. Os países, as empresas, as pessoas já não estão separadas por milhares de quilómetros, mas estão, antes, à distância de um clique, de um e-mail, de uma mensagem instantânea.

Na década de 1960, o filósofo canadiano *Herbert Marshall McLuhan*<sup>1</sup> usou o conceito de “Aldeia Global” para definir a forma como as novas tecnologias de comunicação do seu tempo, como a televisão, estavam a mudar o mundo e a aproximar pessoas e culturas reduzindo o espaço e o tempo. Na realidade atual, o termo aldeia global é ainda mais adequado para descrever a forma como as pessoas se comunicam utilizando a internet através de computadores, *tablets*, *smartphones*. Este processo quase instantâneo de comunicar desconsidera a distância física e facilita a interação entre indivíduos ou entidades em qualquer parte do globo, os quais podem partilhar os seus interesses e opiniões. Esta nova forma de comunicar transmite a ideia de uma comunidade global interligada, isto é, uma “aldeia global”. Existem também repercussões na cultura de cada grupo (país) que, devido às influências da informação que recebe de diferentes pontos do globo, se transforma.

A informação viaja agora de forma imediata, o que deriva em pessoas e organizações cada vez mais bem informadas. Esta recente realidade obrigou também as organizações a adaptarem a forma de comunicar: de comunicar internamente com os seus colaboradores, de comunicar com outras organizações, e de comunicar com os seus clientes. E por vezes, é necessário comunicar com todos estes interlocutores em contexto internacional, o que diversifica ainda mais o público-alvo e, consequentemente, altera as características da mensagem. A criação de uma Aldeia Global possibilita a concretização de transações financeiras internacionais e possibilita a expansão de grandes empresas para outros países, o que resulta na ampliação do mercado consumidor.

Atualmente, o número de empresas que decidem internacionalizar-se é cada vez maior, existindo até empresas que nascem de projetos pensados para mercados exteriores. É crescente a necessidade das empresas em expandirem-se para mercados exteriores, por vezes, para sobreviverem.

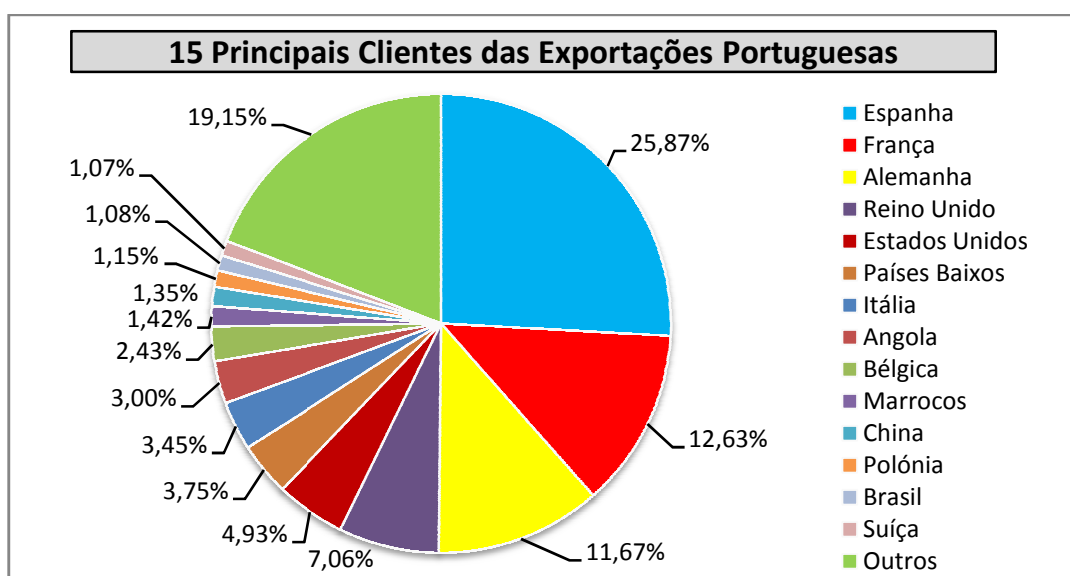
---

<sup>1</sup> Sítio oficial da internet: <https://www.marshallmcluhan.com/>

## 1.2 Portugal para o Mundo

Foi no século XVIII que se deu início à internacionalização da economia lusa, oficializando fluxos de comércio organizado com mercados externos através do Tratado de Methuen<sup>2</sup> (também referido como “Tratado dos Panos e dos Vinhos”) assinado em 1703 entre a Coroa Britânica e a Coroa Portuguesa. Mais de 300 anos depois, cada vez mais empresas portuguesas viram-se para os mercados externos em busca de crescimento económico e muitas têm, hoje, uma presença internacional forte que resulta num volume de negócio significativo. De acordo com o Índice de Complexidade Económico (ICE)<sup>3</sup>, Portugal foi, em 2016, a 40ª maior economia de exportação no mundo. Durante esse período, o país importou de 198<sup>4</sup> países e exportou para 220<sup>5</sup> países, sendo os principais destinos Espanha, França, Alemanha, Reino Unido e Estados Unidos. No **Gráfico 1** podemos observar os principais países para os quais Portugal exportou durante o último ano.

**Gráfico 1** - Destinos das Exportações Portuguesas em 2016<sup>6</sup>



Para além de revelarem um elevado índice de exportações para outros países, algumas organizações optam por solidificar essa presença internacional, apostando forte em alguns mercados que consideram estratégicos para o seu crescimento, através da implementação de subsidiárias. O INDEG-ISCTE Executive Education, em colaboração com o Núcleo de Estratégia e

<sup>2</sup> Baseado na informação retirada do sítio da internet Infopédia.pt Dicionários Porto Editora; fonte: [https://www.infopedia.pt/\\$tratado-de-methuen](https://www.infopedia.pt/$tratado-de-methuen)

<sup>3</sup> Informação retirada de OEC (Observatory of Economic Complexity). Fonte: <https://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/prt/>

<sup>4</sup> Ver Anexo A – Origem das importações portuguesas em 2016, pág. 94

<sup>5</sup> Ver Anexo B – Destino das exportações portuguesas em 2016, pág. 95

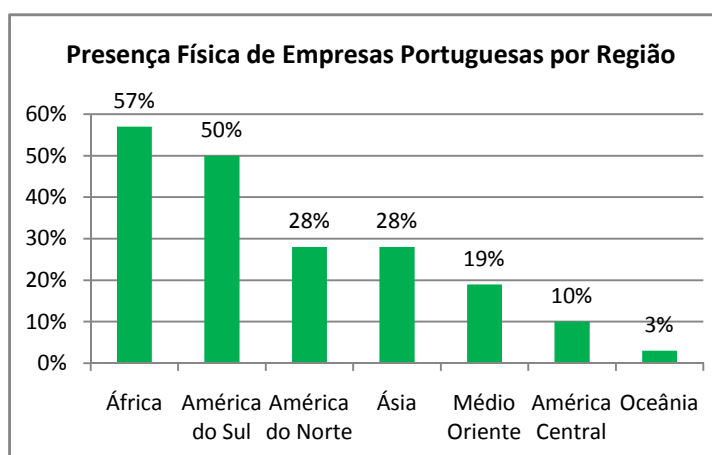
<sup>6</sup> Dados retirados do Instituto Nacional de Estatística (INE); fonte: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_main&xpid=INE](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE)

Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral (FDC) e com o apoio institucional da AICEP Portugal Global, realiza anualmente, desde 2014, o Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas (RIEP), com o objetivo de monitorizar o processo de internacionalização das empresas portuguesas participantes, as quais obedecem a dois critérios: possuir capital e controlo maioritariamente português; e possuir presença física no estrangeiro, a partir de subsidiárias (ex.: escritórios de vendas, depósitos e centrais de distribuição, unidades de montagem e fabrico, agências bancárias, etc.). O RIEP referente ao ano 2016 revela que o universo das 57 empresas integrantes estão presentes fisicamente em 81 países<sup>7</sup>, sendo a Europa a região de preferência devido à proximidade e ao facto de Portugal ser um membro da União Europeia (UE). O continente africano aparece em segundo lugar, muito pela relação de Portugal com os PALOP, e a América do Sul vem em terceiro lugar com 50% das empresas inquiridas a terem presença física em países américo-latinos.

**Quadro 1** - Top 10 dos países com mais presença de empresas portuguesas

País	Nº Empresas
Espanha	31
Brasil	28
Angola	28
Moçambique	22
Reino Unido	17
França	16
México	11
Alemanha	11
Cabo Verde	11
E.U.A.	10
Polónia	10

**Gráfico 2** - Presença física de empresas portuguesas por região<sup>8</sup>



Por outro lado, são visíveis cada vez mais multinacionais a operarem em Portugal, por este ser considerado um mercado bastante atrativo para se instalarem. De acordo com dados estatísticos do INE (Instituto Nacional de Estatística)<sup>9</sup>, em 2016 existiam 6.360 filiais de empresas estrangeiras a operar em Portugal, das quais aproximadamente 75% eram controladas por empresas sediadas em Estados-Membros da União Europeia, com destaque para Espanha, França e Alemanha. As referidas filiais estrangeiras empregavam 422.434 pessoas, sendo que as filiais de grande dimensão (376) integravam 70% dessas pessoas. Representando cerca de 25% do total de volume de negócios das sociedades não financeiras, estas empresas estrangeiras são aliciadas por vários fatores<sup>10</sup>, como por exemplo: a localização privilegiada de Portugal que permite aceder a outros

<sup>7</sup> Ver Anexo C – Presença no mundo das 57 empresas participantes no RIEP 2016, pág. 96

<sup>8</sup> Dados retirados do INDEG-ISCTE Executive Education do Instituto Universitário de Lisboa (RIEP 2016, 3ª Edição); fonte: <https://indeg.iscte-iul.pt/pagina/ranking-de-internacionalizacao-das-empresas-portuguesas-riep>

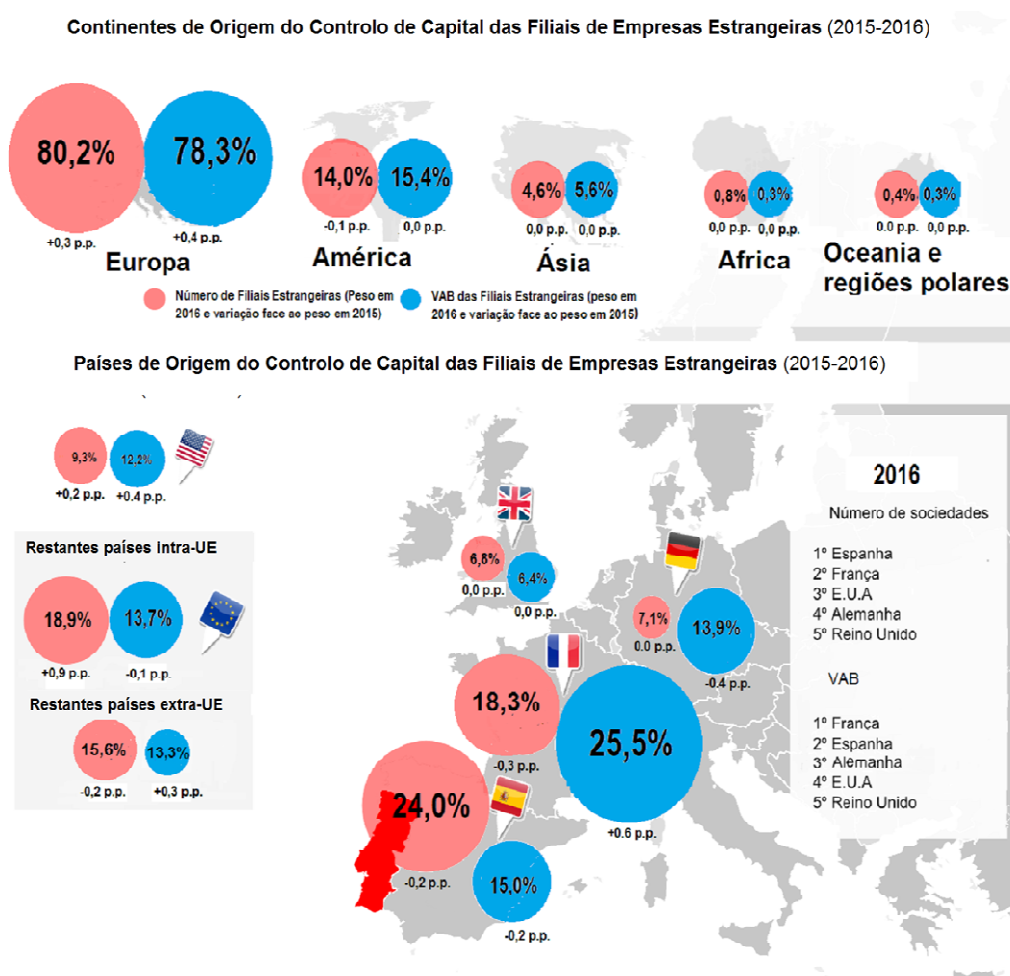
<sup>9</sup> Ver Anexo D – Principais indicadores económicos das sociedades em 2015-2016, pág. 97

<sup>10</sup> Baseado na informação disponível no artigo “Portugal – Ficha País” publicado a 01-10-2017 pela AICEP; fonte: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/PortugalFichaPais.aspx>

mercados relevantes; as boas infraestruturas existentes; o crescente conhecimento tecnológico; o alto nível de educação em áreas orientadas para os negócios; fortes competências linguísticas; e a melhor qualidade de vida que o país reconhecidamente oferece.

Destaque para as competências linguísticas que são uma clara vantagem competitiva em relação a muitos outros países. Segundo dados do INE<sup>11</sup>, em 2011, cerca de 67% da população empregada por conta de outrem, com idade entre 18 e 64 anos, conhece outras línguas além da materna, o que representa uma subida de quase 10% em relação a 2007.

**Figura 1 - País de origem das filiais estrangeiras a operar em Portugal<sup>12</sup>**



Considerando todos os dados evidenciados anteriormente, é um facto que Portugal se apresenta, hoje, como um país aberto ao mundo, não só pela crescente necessidade de importar e exportar

<sup>11</sup> Ver Anexo E – Proporção da população empregada que conhece outras línguas, pág. 97

<sup>12</sup> Figura retirada do documento sobre as Filiais Estrangeiras 2015-2016, publicado pelo Instituto Nacional de Estatística a 23 de Outubro de 2017 no âmbito das Estatísticas da Globalização;

fonte: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=281343515&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=281343515&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt)

bens e serviços, como também pela quantidade de empresas estrangeiras que escolhem o país para estabelecer filiais e operar em ou a partir de Portugal. Este contacto internacional impõe uma comunicação com clientes, fornecedores, parceiros ou colegas de outras culturas, normalmente através de uma língua não materna. Para isso, as empresas procuram profissionais que, para além das competências técnicas na sua área de especialidade, possuam também conhecimentos linguísticos e interculturais.

### **1.3 O novo perfil que as organizações procuram**

A realidade da economia global dos dias de hoje está a mudar a forma como os empregadores olham para os seus candidatos. Ainda que a experiência e os conhecimentos técnicos continuem a ser essenciais para os empregadores, estes também procuram colaboradores com a capacidade de compreender pessoas de diferentes culturas, construir uma relação de confiança e demonstrar respeito, para além de falar outras línguas.

Um estudo intitulado *“Culture At Work - The value of intercultural skills in the workplace”*, realizado em nove países (África do Sul, Brasil, China, Emirados Árabes Unidos, Estados Unidos da América, Índia, Indonésia, Jordânia, Reino Unido) pelo *British Council*, em parceria com a *Ipsos* e com a *Booz Allen Hamilton*, e publicado em 2013, revela dados que apontam nesse sentido.

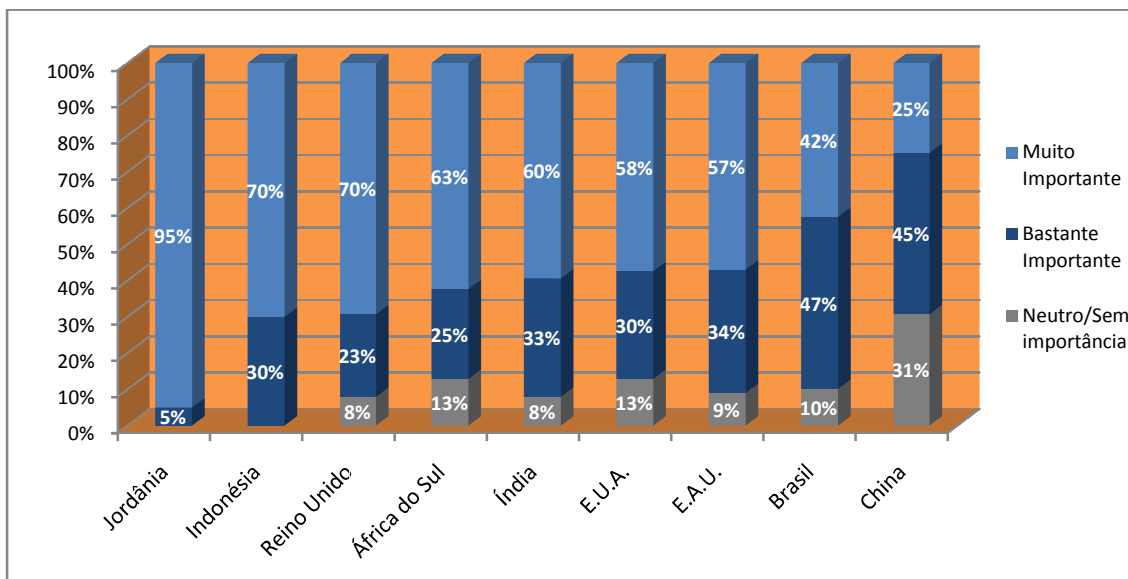
Embora a maioria das empresas inquiridas admita não procurar formalmente competências culturais, pretendem encontrar indicadores relacionados com essas competências. Os cinco indicadores mais comuns foram: experiência a trabalhar ou a estudar no estrangeiro; domínio de línguas estrangeiras; e demonstração de sensibilidade cultural e de fortes capacidades comunicacionais na entrevista.

Ainda que por diferentes razões, todos os inquiridos concordam que as competências culturais são importantes para os ganhos económicos da organização porque atraem novos clientes, trabalham bem em equipas diversificadas e oferecem uma boa imagem e reputação da instituição. No gráfico seguinte, é evidente a crescente necessidade que as organizações sentem em ter nos seus quadros colaboradores que possuam competências interculturais.



**Gráfico 3** - A importância das competências interculturais para as organizações<sup>13</sup>

(por país e grau de importância)



No que diz respeito ao apoio prestado pelo sistema educacional do seu país no desenvolvimento de competências interculturais, as respostas das empresas ficaram divididas entre bom, mau, neutro e indecisos. No entanto, a maioria concordou que mais pode ser feito para melhorar esse desenvolvimento, como por exemplo, ensinar capacidades comunicacionais, estimular o conhecimento de línguas estrangeiras, ou encorajar programas de estudo e parcerias no estrangeiro.

Para responder a estas necessidades, em Portugal existe, para além da formação linguística de base oferecida pelo sistema educacional português e de cursos linguísticos disponíveis no país e no estrangeiro, também alguma oferta de formação intercultural. Com o intuito de ilustrar a referida oferta, enumero apenas alguns exemplos, de forma breve e não extensiva: formação superior, quer seja totalmente direcionada à interculturalidade (ex.: Relações Interculturais na Universidade Aberta), ou quer seja apenas como componente integrante (ex.: disciplina de comunicação intercultural na Escola Superior de Comunicação Social em Lisboa ou na Universidade de Aveiro); *workshops* de interculturalidade fornecidos por organizações privadas (ex.: ATEC); formações profissionais (Gestão e Comunicação Intercultural na DUAL); seminários ou formações pontuais proporcionados por associações empresariais e do comércio (ex.: CIP, AICEP, AIDA). Relativamente a experiências de intercâmbio intercultural, e à semelhança com os restantes países europeus, existem programas de mobilidade estudantil, como o Programa Erasmus, e de mobilidade de primeira experiência profissional, como o Programa Leonardo Da Vinci ou o INOV Contacto, que demonstram ter uma crescente procura, pois têm comprovado ser

<sup>13</sup> Gráfico replicado dos resultados do estudo realizado em 2013 pelo British Council em parceria com a Ipsos e com a Booz Allen Hamilton (fonte: <https://www.britishcouncil.org/organisation/policy-insight-research/research/culture-work-intercultural-skills-workplace>)

importantes para obter experiências de média duração a viver no seio de uma cultura diferente, fator cada vez mais valorizado pelas organizações.



## 2 COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL

«Todos comunicamos – mesmo quando nada falamos ou escrevemos!» (Rego, 2010: 24)

### 2.1 Comunicação organizacional

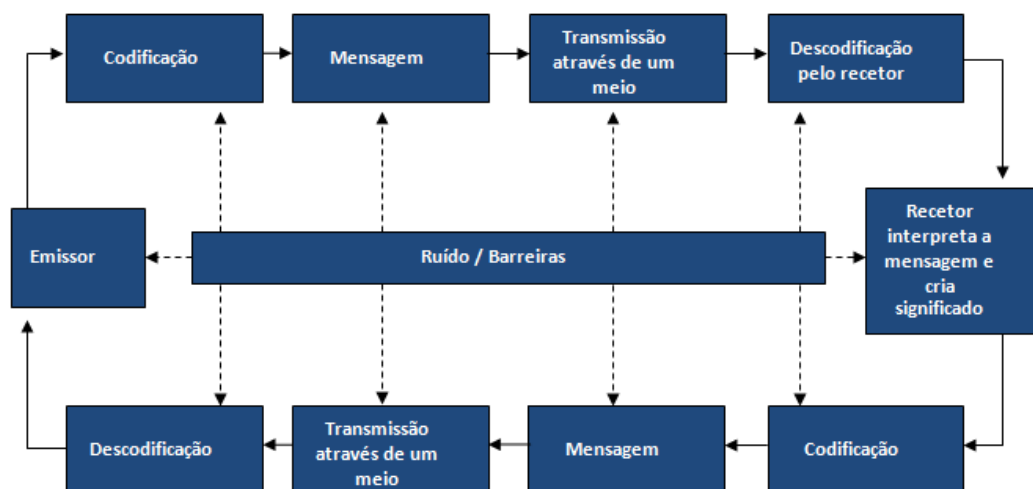
O significado mais antigo de comunicação pode descobrir-se no verbo latino *communicare* que significa “partilhar” e “tornar comum”. Este tornar comum suscita um movimento, ou força, que liga aquele que põe em comum com aquele que recebe e toma parte dessa partilha. Por sua vez, partilhar articula a ação de dar e de receber, que ocorre pelo facto de aquele que dá (emissor) estar em relação com aquele que recebe (recetor).

Em termos simples, e seguindo o modelo explicado por Arménio Rego (2010: 54) a partir de Kreitner e Kinicki (1998: 429), podemos explicar o processo comunicacional da seguinte forma:

- O emissor que tem uma ideia que pretende transmitir.
- Traduz essa ideia numa mensagem, através de código (por exemplo, a língua portuguesa), ou seja, converte os pensamentos em palavras ou gestos.
- Transmite a mensagem através de um meio, ou suporte (por exemplo, jornal da empresa, nota interna, aviso, videoconferência, correio eletrónico).
- O recetor descodifica a mensagem, percecionando-a (isto é, interpretando-a de determinada maneira e atribuindo-lhe um significado).
- Dessa interpretação pode resultar a vontade de transmitir uma ideia ao emissor, o que, caso aconteça, tal ideia será codificada e traduzida numa mensagem que constituirá o *feedback* da comunicação.

A forma como este processo se desenrola e os seus resultados podem variar consoante o contexto. Apesar de não ser determinante, o facto de o código utilizado pelo emissor para transmitir a mensagem ser comum também ao recetor, é um aspeto relevante que melhora a eficácia da comunicação. A descodificação e interpretação da mensagem é um ponto crucial do processo comunicacional e pode ser influenciado por vários aspetos, dos quais falaremos mais adiante. O *feedback* é uma forma de garantir que o significado da mensagem foi bem interpretado.

**Figura 2 - Processo Comunicacional**<sup>14</sup>



«Comunicar é aprender. Comunicar é mudar. Comunicar é um estado e uma qualidade do ser do Humano» (Lopes, 2004: 3). Desde os tempos das cavernas e das suas pinturas rupestres, passando pela revolução industrial e pela invenção do telefone e da internet, a comunicação existe desde que existem seres vivos e acompanhou sempre a nossa evolução, evoluindo também de forma a corresponder às nossas necessidades de comunicação cada vez mais exigentes. As inovações tecnológicas alteraram profundamente a nossa forma de viver tornando-a mais confortável, e, especificamente, a forma como comunicamos e nos relacionamos criando uma rede de comunicação global e instantânea.

Comunicação, escrita ou verbal, desempenha um papel crucial na esfera corporativa atual. A comunicação eficiente é essencial para a sobrevivência de qualquer organização quer seja para desenvolver e manter relações internas entre colaboradores, quer seja nas relações externas com clientes, parceiros, meios de comunicação, organismos públicos ou políticos (Kathpalia & Ling, 2014: 274).

A comunicação institucional pode ser definida como um sistema aberto, representado numa estrutura piramidal, estruturada por três subsistemas, onde a base é a comunicação intrainstitucional (comunicação interna), seguida da comunicação interinstitucional (com outras organizações em contexto nacional), e, no topo da pirâmide, a comunicação transnacional (internacionalização) (Lopes, 2004: 16). Uma perspetiva mais abrangente é a de Bovée e Thill (2008: 41) que classificam a comunicação organizacional como podendo ser interna ou externa e formal ou informal, incluindo as conversas casuais, verbais e escritas (ex.: telefone, e-mail, mensagens instantâneas, cara-a-cara, etc.), entre colaboradores ou com fornecedores, clientes ou investidores.

<sup>14</sup> Construído por Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006), a partir de Kreitner e Kinicki (1998: 429), cit. por Rego (2010: 54)

A evolução dos *media* e as novas tecnologias emergentes criaram novos contextos sociais e empresariais, o que resultou em interações, significados, discurso e linguagem, em constante estado de alteração. No que diz respeito à comunicação institucional, as redes sociais são um exemplo deste novo contexto com que as organizações têm de lidar atualmente criando um nível de interatividade com os seus clientes que não tem precedentes. A propósito deste tema, a especialista em comunicação linguística e digital Erika Darics (2015) afirma que as mensagens corporativas perfeitamente trabalhadas (manifestos, relatórios, boletins informativos) cederam o lugar a interações instantâneas e espontâneas, sem tempo ou oportunidade para rever ou retirar mensagens. As empresas tiveram de demonstrar flexibilidade face a este novo contexto, situação que pode ter um efeito perverso e resultar, por vezes, em danos reputacionais, destruição de imagem de marca ou perda de confiança por parte dos clientes.

Por outro lado, e não menos importante, é o tipo de linguagem que as pessoas utilizam para comunicar nestes novos meios tecnológicos e que também está em permanente transformação. Segundo Herring (2012: 2338), citado por Erika Darics (2015: 1), este tipo de linguagem não teve ainda o tempo necessário para atingir o *status* social que é requerido para ser formalizado com regras, variando, antes pelo contrário, de acordo com os contextos social e tecnológico online. O e-mail, por exemplo, tornou-se no mais importante meio de comunicação corporativo emergente dos últimos anos, conduzindo a novas normas de interação como a linguagem menos formal em contexto profissional. Este novo registo de comunicação informal, juntamente com práticas discursivas específicas ao e-mail, transpuseram-se para outros contextos profissionais tornando a comunicação face-a-face mais informal e personalizada (Darics, 2015). Os canais de comunicação institucionais internos e externos, outrora centralizados e formais, são, hoje em dia, menos formais e mais sociais (*twitter*, *facebook*, blog, páginas de fãs, intranet, etc.).

No entanto, facto inegável é que os meios de comunicação utilizados nas organizações sofreram uma transformação nos últimos anos. O aparecimento, nomeadamente, do e-mail e da videoconferência revolucionou a forma das organizações comunicarem entre si, mesmo estando em pontos distantes do globo. Uma comunicação global, que seja imediata e transversal aos múltiplos contextos de ação das organizações, é, atualmente, um fator essencial para o sucesso das empresas que desejam internacionalizar-se, não só porque o modelo comunicacional interno terá de ser fluído e eficiente, mas também porque a mensagem a transmitir ao cliente terá de ser coerente com os valores da organização, independentemente da localização.

*«In trying to describe one's own culture, we often call up stereotypes that others have of us. In fact, while we may find it difficult to describe ourselves, characterizing someone else's culture seems relatively easy. Stereotyping comes naturally» (Schneider & Barsoux 2003: 13)*

## 2.2 Obstáculos à comunicação

Como já foi referido, um sistema de comunicação pressupõe um emissor que transmite uma mensagem através de um meio para o recetor. Esta mensagem é codificada pelo emissor no momento do seu envio para ser depois decodificada pelo recetor aquando da sua receção. Se considerarmos um modelo de comunicação eficaz, o emissor transforma, de forma clara e precisa, os seus pensamentos em código e, por seu turno, o recetor atribui a esse código exatamente o mesmo significado que o emissor pretendia. No entanto, a decodificação da mensagem é efetuada através da interpretação e significado que o recetor lhe atribui. Infelizmente, esta perceção da mensagem nem sempre é a mesma que o emissor pretende ao transmitir a sua mensagem, o que pode resultar em comunicação ineficaz ou em falha de comunicação. O envio de *feedback* de comunicação por parte do recetor, por exemplo, pode ser uma forma de garantir que a comunicação foi eficaz. Um fator fundamental no processo comunicacional apresentado por Kreitner e Kinicki é o contexto em que este se desenrola, o qual «representa o quadro cultural, social e psicológico em que a comunicação se processa» (cit. por Rego, 2010: 55).

Com esta afirmação, Rego sugere que o *background* cultural dos intervenientes (valores, crenças, comportamentos e estilos de vida de um grupo) define o que cada indivíduo considera adequado ou inadequado, ou o significado de determinados comportamentos. Por exemplo, quando um chinês acena afirmativamente com a cabeça depois de receber uma mensagem, este gesto pode não querer dizer que tenha entendido a mensagem ou que esteja de acordo com o que foi dito. Outro exemplo é a cultura proxémica dos americanos, que pode ser rejeitada por pessoas de culturas que defendem mais o seu espaço pessoal. Já o contexto social e psicológico envolve as normas que são consideradas aceitáveis ou exigíveis numa determinada situação, o que inclui o nível de intimidade e formalidade (DeVito, 2005). Uma conversa entre namorados terá certamente níveis de intimidade e formalidade diferentes de uma conversa entre um diretor e um subordinado.

De acordo com Arménio Rego (2010: 93), a “transparência” de uma mensagem e a sua fidelidade podem ser afetadas por vários obstáculos. Não pretendendo exibir uma lista exaustiva<sup>15</sup> das barreiras à comunicação eficaz, apenas irei mencionar algumas, que considero serem importantes, tendo em conta a minha própria experiência e a que me foi partilhada.

---

<sup>15</sup> Ver Anexo F – Resumo das Principais Barreiras à Comunicação, pág. 98

As pessoas tendem a interpretar as mensagens de acordo com a realidade que conhecem e quando os **quadros de referência** são diferentes existe mais risco de problemas comunicacionais (Rego, 2010: 93).

Os **sinais não-verbais**, como os gestos, expressões faciais e movimentos, não devem ser negligenciados já que podem alterar negativamente a comunicação de uma mensagem, pelo que compreender que a linguagem corporal é tão importante quanto o que se diz (Pease & Pease, 2013: 79).

Outra barreira comum são os **problemas semânticos**, pois, diferentes pessoas podem atribuir diferentes significados à mesma palavra, ou até nenhum, causando mal-entendidos na comunicação.

Os **estilos de comunicação divergentes**, provocados por origem geográfica ou inserção em determinados grupos sociais ou profissionais, podem também criar desentendimentos no processo comunicacional, e, neste sentido, Bostock aconselha a erradicar o jargão, abreviaturas pouco usuais ou acrónimos do nosso discurso (1994: 52).

Por outro lado, a **sobrecarga de informação e/ou comunicação**, que é «definida como ocorrendo quando o processamento de informação exige tempo do indivíduo para realizar interações e cálculos internos que excedem a oferta ou capacidade de tempo disponível para esse processamento» (Schick et al., 1990: 199), também pode gerar falhas de compreensão nos intervenientes.

A **percepção seletiva**, sendo também uma forma de filtragem, é uma barreira comum em que as pessoas tendem a desconsiderar determinada informação recebida que vá contra as suas perspetivas, visto que «somos simplesmente bombardeados todos os dias com demasiados estímulos para prestar igual atenção a tudo, então escolhemos de acordo com as nossas próprias necessidades» (Pope, 2008).

As **emoções** são, também, passíveis de provocar efeitos indesejados na interpretação da mensagem se pensarmos que emoções negativas podem gerar reações também elas negativas sem que a mensagem possuísse essa carga negativa. É, por isso, importante que os interlocutores não deixem as emoções serem influenciadas pelas suas diferenças de opinião ou personalidade.

*«As nossas emoções podem ser construtivas ou destrutivas, prazenteiras ou penosas, positivas ou negativas. Podem distorcer ou clarificar a comunicação, escalar ou diminuir os conflitos, encorajar-nos ou inibir-nos de atuar colaborativamente. Podem cegar-nos ou permitir-nos ver os outros como eles realmente são. Podem deixar-nos com sentimentos de exaustão ou de realização» (Clove & Goldsmith, 2000: 79).*

E, por fim, surgem as **diferenças culturais**, as quais podem originar muitos conflitos e equívocos devido à forma distinta como indivíduos de diferentes culturas interpretam as palavras e a linguagem não-verbal (Rego, 2010: 100).



Especificamente acerca desta última barreira comunicacional, Arménio Rego conta na sua obra que experienciou os obstáculos criados pelas diferenças culturais quando lecionou em Timor e explica que «a nossa linguagem está de tal modo impregnada nos nossos hábitos que, mesmo quando nos previnem das diferenças, temos dificuldades em atuar devidamente perante as circunstâncias concretas com que nos defrontamos» (Rego, 2010: 98). O autor conclui que, exatamente para evitar situações desconfortáveis e indesejadas como a que partilhou, é fundamental desenvolver a “inteligência cultural” e a “disposição intercultural”. Estes dois conceitos são já conhecidos no meio da pesquisa intercultural e são, de facto, aspetos muito interessantes e pertinentes. Na realidade, mais do que conceitos, são competências que permitem a um indivíduo adaptar-se à medida que interage com diferentes culturas.

Earley e Soon Ang aprofundam este tema na sua obra *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, na qual definem inteligência cultural (também referida com “CQ” – Cultural Quotient) como a capacidade de se adaptar eficazmente a novos contextos culturais baseando-se em aspetos comportamentais, motivacionais e metacognitivos. Para poder ser-se culturalmente inteligente, é necessário, entre outros fatores que veremos mais adiante, estar consciente das diferenças e das barreiras que podem atravessar-se no caminho da comunicação eficaz. Estar consciente da existência dessas barreiras prepara-nos para a possibilidade delas emergirem, o que retira o inesperado da equação e pode diminuir a dificuldade em lidar com elas e ultrapassá-las.

### 2.2.1 Barreiras à comunicação intercultural

Se o processo de comunicação é, por si só, um mecanismo profícuo em contrariedades e em oportunidades, a comunicação intercultural é-o ainda mais. Atualmente, em grande parte devido à evolução das tecnologias e dos transportes, o mundo está mais “pequeno”. Os colaboradores das organizações comunicam com pessoas de diferentes culturas quer quando viajam ao estrangeiro, quer a partir do seu escritório ao realizar uma videoconferência ou ao responder a um e-mail. Devido ao fenómeno da globalização e internacionalização das empresas, estes encontros podem até ocorrer dentro da própria organização tanto com colegas de sucursais estrangeiras, como dentro do mesmo espaço físico com colegas expatriados ou imigrantes. No decorrer destes encontros entre clientes, fornecedores, parceiros ou colaboradores da mesma organização, surgem obstáculos interculturais que arriscam a eficácia da comunicação. Mesmo que a barreira linguística seja ultrapassada através do uso de uma língua comum, como pode ser o inglês, o espanhol, o francês ou outra, isso não significa que a mensagem seja interpretada corretamente.

Analisando o trabalho de Barna (1994: 337), este sugere seis barreiras à comunicação em contexto intercultural. A primeira é a **assunção de semelhanças**, ou seja, é um erro comum assumirmos que as semelhanças com outra cultura nos aproximam desconsiderando assim as diferenças, que muito provavelmente serão mais. O facto de muitas culturas usarem roupas ocidentais, falarem a língua inglesa e utilizarem rituais de saudação idênticos, é apenas uma “fachada” que resulta do fenómeno da globalização iludindo assim os interlocutores. A confiança que advém da teoria da similaridade é muito mais forte do que assumir a óbvia existência de diferenças, o que causa ansiedade pelo desconhecido.

A segunda barreira identificada são as **diferenças linguísticas**. Este conceito, sobre o qual já muito foi escrito, refere-se às dificuldades que o vocabulário, a sintaxe, as expressões idiomáticas, calão, dialetos, entre outros, podem causar a alguém que usa uma língua que não a sua. O perigo de oferecer apenas um significado a uma palavra ou frase, de acordo com o quadro referencial da sua própria cultura, ignorando a conotação ou contexto, é enorme e pode trazer mal-entendidos.

De seguida, o autor identifica as **interpretações erradas da linguagem não-verbal** como um obstáculo à comunicação intercultural. Segundo Barna, «pessoas de diferentes culturas assimilam diferentes realidades sensoriais» e, portanto, «veem, ouvem, sentem e cheiram apenas o que tem algum significado ou importância para eles» (1994: 341), absorvendo aquilo que reconhece e interpretando-o de acordo com as referências da sua cultura. A falta de compreensão dos sinais não-verbais, como podem ser gestos, posturas ou determinados comportamentos corporais, constituem uma séria barreira comunicacional.

Assim como Rego, também Laray Barna reconhece que os **preconceitos e estereótipos** são um impedimento ao processo comunicacional. Os estereótipos são utilizados para tentar reduzir a ameaça do desconhecido tentando, desta forma, prever atitudes e comportamentos oferecendo,

assim, algum sentido de segurança. No entanto, são exageradamente generalizados, o que os torna pouco precisos e, por isso, perigosos se os tomarmos em conta.

A **tendência para avaliar** é a quinta barreira sugerida pelo autor. Aprovar ou desaprovar aquilo que alguém de outra cultura diz ou faz é o mais comum, ao invés de tentar compreender os pensamentos e sentimentos por detrás, colocando-se no lugar do outro. Avaliar o que é certo ou errado sem ponderar o *background* cultural que justifica as ações e o discurso dos membros de um grupo pode resultar num profundo impasse comunicacional. É fundamental, por um lado, estar atento a esta tendência de forma a poder evitá-la, e por outro lado, ter a capacidade de abandonar momentaneamente a própria referência cultural para procurar entender a razão pela qual alguém de outra cultura pensa e age de forma diferente.

A sexta e última barreira é **alta ansiedade** ou tensão, também quotidianamente conhecida por *stress*. De acordo com o autor, ambas estão interligadas porque um indivíduo não pode estar mentalmente ansioso sem estar fisicamente tenso. Demasiada tensão ou ansiedade provocam a necessidade de libertar algum desse *stress*, o que várias vezes resulta em mecanismos de defesa como, por exemplo, as cinco barreiras anteriormente referidas. Dar ênfase às semelhanças ignorando as diferenças, estereotipar em demasia ou imediatamente avaliar o interlocutor podem ser mecanismos automáticos de defesa que ajudam a criar um sentido de segurança baixando, assim, os níveis de ansiedade e tensão. Estes mecanismos, apesar de poderem baixar o grau de *stress*, contêm um efeito perverso ao criar mais barreiras comunicacionais do que as que eliminam.

*«Culture is the link between human beings and the means they have of interacting with others. The meaningful richness of human life is the result of the millions of possible combinations involved in a complex culture» (Hall, 1959: 213)*

## 2.3 O conceito de cultura

Definir cultura pode tornar-se um tema controverso e uma missão quase impossível, considerando os vários conceitos existentes sem que nenhum seja totalmente consensual. No entanto, não podemos ignorar este tema quando abordamos a comunicação empresarial, quer seja em contexto internacional, quer seja em contexto interno (comunicação intrainstitucional) se considerarmos que, hoje em dia, muitas organizações (filiais estrangeiras ou até empresas nacionais) empregam colaboradores de diferentes culturas.

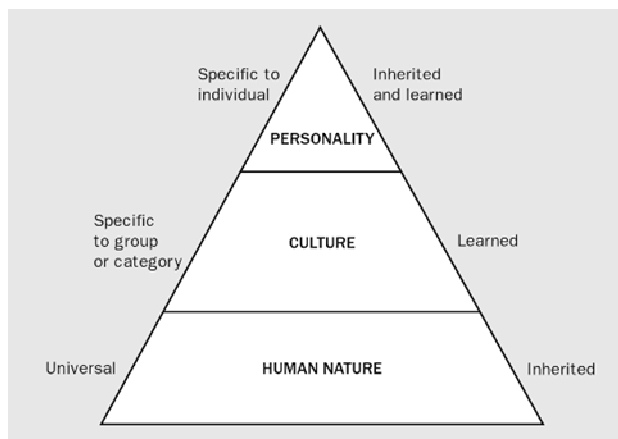
Em 1952, Kroeber e Kluckhohn definiram cultura como algo que «consiste em padrões, explícitos e implícitos, de e para comportamentos adquiridos e transmitidos por símbolos, constituindo os distintos feitos alcançados por grupos humanos, incluindo a sua personificação nos artefactos» (Kroeber & Kluckhohn, 1952: 181; citado por Adler, 1997: 14). Esta definição, de acordo com o académico britânico Stephan Dahl, revela implicitamente a existência de uma “cultura maior” (ou meta-cultura) das diferentes culturas que constituem a cultura de uma sociedade. Segundo ele, este conceito faz supor que um indivíduo consegue distinguir entre a cultura em que está inserido e a cultura de outra sociedade da qual não forma parte (Dahl, 2004).

Esta ideia era também partilhada por Edward T. Hall que escreveu na sua famosa e revolucionária obra *The Silent Language*: «Uma das maneiras mais eficazes de aprender sobre si mesmo é levando a sério as culturas dos outros. Isso obriga-o a prestar atenção aos detalhes da vida que os diferenciam de si» (Hall 1959: 54). Isto é algo que pode ser constatado em indivíduos que, por razões de trabalho (os gestores internacionais, por exemplo), têm de viajar bastante e encontram-se frequentemente em contacto com outras culturas, tornando, assim, visíveis as diferenças culturais entre duas ou mais sociedades. Dois exemplos do expoente máximo deste contraste cultural são expatriados e imigrantes que, após vários meses ou anos a viver no seio de uma cultura que não é a sua, conseguem identificar mais facilmente diferenças culturais e, consequentemente, definir a sua própria cultura. Esta conceção é também evidenciada no trabalho de Susan C. Schneider e Jean-Louis Barsoux: «só começamos a perceber a nossa cultura quando estamos fora dela, confrontados com outra» (Schneider & Barsoux, 2003: 11).

Outro conceito importante de cultura é aquele introduzido por Geert Hofstede. Segundo ele, cultura «é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro» (Hofstede, 1994: 5). Hofstede sugere que a cultura está situada entre a natureza humana, que é herdada, e a personalidade do indivíduo, que é herdada e aprendida (ver **Figura 3**). Esta teoria considera que a cultura está situada entre a universalidade da natureza

humana e a particularidade da personalidade individual, sendo, portanto, algo específico a um grupo ou categoria que pode ser aprendido, mas que, por outro lado, é influenciado pela gênese da natureza humana e por algo tão diversificado como a personalidade de cada indivíduo.

**Figura 3** - Três níveis de singularidade na programação mental<sup>16</sup>



Posteriormente, Helen Spencer-Oatey definiu este tema da seguinte forma: «A cultura é um conjunto difuso de suposições e valores básicos, orientações para a vida, crenças, políticas, procedimentos e convenções comportamentais que são partilhadas por um grupo de pessoas e que influenciam (mas não determinam) o comportamento de cada membro e as suas interpretações do "significado" do comportamento de outras pessoas» (Spencer-Oatey, 2000: 4). De acordo com Stephan Dahl, a introdução do fator interpretativo no conceito da cultura é significativa e, «expande e clarifica consideravelmente a ideia sugerida na definição de Hall, isto é, o papel da cultura como fator influenciador de comportamento e, também, como fator interpretativo de comportamento» (Dahl, 2004). Este conceito não só evidencia a ingerência da cultura de cada indivíduo nos seus comportamentos diários, (como já tinha sido, aliás, referido por outros autores), como inclui a percepção de que a cultura de cada indivíduo define a forma como este avalia os comportamentos de outros indivíduos ou grupos, ou seja, vemos a cultura dos outros tendo a nossa própria cultura como base de comparação (quadro interpretativo).

Após considerarmos as anteriores abordagens, podemos dizer que “cultura” é um conjunto de fatores e padrões de conduta adquiridos que, embora influenciados pela personalidade de cada indivíduo, são partilhados por um determinado grupo e que funcionam como guião dos nossos comportamentos e como quadro de referência para interpretar os dos outros.

<sup>16</sup>Retirado da obra *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, de Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede e Michael Minkov (2010: 6)

## 2.4 As principais abordagens às diferenças culturais

*«Our societies have a remarkable capacity for conserving their distinctive culture through generations of successive members and despite varied and numerous forces of change. While change sweeps the surface, the deeper layers remain stable, and the culture rises from its ashes like a phoenix». (Geert Hofstede, 1991: 26)*

### 2.4.1 Kluckhohn e Strodtbeck

Em 1951 o antropólogo Florence Kluckhohn apresentou uma teoria pioneira de orientações de valores, a qual foi mais tarde testada de forma empírica e os seus resultados publicados na obra *Variations in Value Orientations* (1961) em parceria com Fred Strodtbeck. As dimensões de orientações de valores identificadas referem-se às diferentes percepções que cada sociedade possui no que diz respeito à natureza do indivíduo, à ligação com o mundo, ao tipo de relações humanas, atividade e percepção do tempo e do espaço.

As cinco orientações apresentadas no seu livro foram: natureza humana (bom/mau e mutável/imutável); relação com a natureza (subjugação/harmonia/domínio); orientação em relação ao tempo (passado/presente/futuro); modo de atividade (ser/em transformação/fazer); relacionamento entre as pessoas (hierárquico/coletivo/individualista). Kluckhohn e Strodtbeck também sugeriram uma sexta dimensão denominada privacidade do espaço (público ou privado), mas não tiveram oportunidade de a explorar mais.

De acordo com Finuras, este modelo inovador, que impulsionou outros estudos e investigações, está alicerçado em três aspetos essenciais que o diferenciam dos outros: em primeiro lugar, as preferências de valores dos indivíduos influenciam os padrões culturais de um grupo, e estes são tidos como referência na escolha das preferências (de valores) pela generalidade dos indivíduos desse mesmo grupo; em segundo lugar, todas as dimensões estão presentes em todas as sociedades humanas mas cada grupo interpreta e prioriza a resolução dos problemas que cada uma das orientações contém; e por último, as dimensões propostas afiguram-se como sendo independentes umas das outras (Finuras, 2007: 69).

## 2.4.2 Edward T. Hall

Considerado por muitos como o fundador desta área de estudos, depois do seu livro *The Silent Language*, publicado em 1959, ter introduzido a expressão “comunicação intercultural”, Edward T. Hall considerava que o conceito de “cultura” era muito mais amplo do que parecia à vista desarmada. «A cultura esconde muito mais do que revela e, estranhamente, o que esconde, esconde de forma mais eficaz dos seus próprios participantes» (E. Hall 1959: 53). Para melhor ilustrar esta ideia, o autor menciona na sua referida obra que a analogia com um *iceberg* era geralmente utilizada para ensinar esta teoria a estudantes já que, como um *iceberg*, apenas uma pequena porção da cultura é visível (como comportamentos e costumes) sendo a maior parte não-visível (como atitudes, crenças, valores), pois está submersa. No entanto, provou-se que esta analogia era demasiado redutora para caracterizar algo tão complexo como a “cultura” de um determinado grupo.

Com base na sua experiência pessoal no estrangeiro durante a década de 1950 (trabalhou no FSI – *Foreign Service Institute*), Hall publicou duas obras, *The Silent Language* (1959) e *The Hidden Dimension* (1969), nas quais identificou dois importantes critérios de diferenciação intercultural que facilitam as comparações internacionais: a referência ao contexto e a organização do tempo.

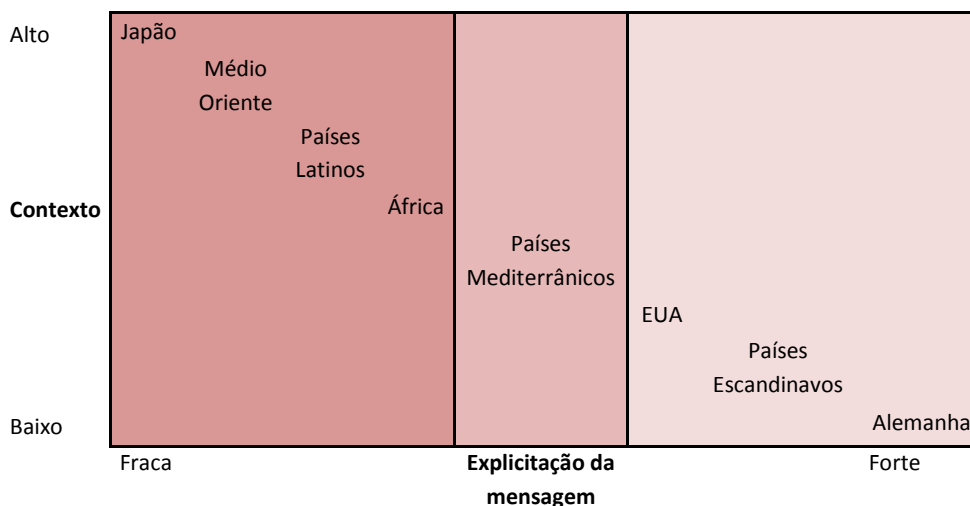
A referência ao contexto é um critério de organização da informação que pode ser implícita (contexto alto) ou explícita (contexto baixo). Hall definiu-os da seguinte forma: «Transações de contexto alto apresentam informações pré-programadas que estão no recetor e na configuração, apenas com informação mínima na mensagem transmitida. Transações de contexto baixo são o oposto. A maioria da informação deve estar na mensagem transmitida a fim de compensar o que falta no contexto» (Hall, 1976: 101).

De acordo com o investigador Paulo Finuras, as culturas de contexto baixo «têm tendência para uma organização da informação mais estruturada, por vezes mesmo fechada, isto é, o mais possível isenta da influência do contexto. Esta informação deve ser difundida através dos canais formais de comunicação» (Finuras, 2007: 71). Já em relação às culturas de contexto alto, diz Finuras que estas definem-se pela informação implícita e informal, utilizando um sistema de comunicação espontâneo e multidirecional, e onde a informação circula de forma imediata entre vários interlocutores (Finuras, 2007: 72). Este critério diferenciador é importante para identificar diferenças culturais relevantes, antecipando, assim, possíveis dificuldades durante uma comunicação intercultural. Este conceito é dos mais facilmente identificáveis durante um encontro intercultural já que se refere essencialmente à linguagem, uma das “camadas” mais visíveis da cultura (Dahl, 2004).

Como é visível na **Figura 4**, são consideradas culturas de contexto baixo as anglo-saxónicas, germânicas e escandinavas, enquanto os países da Ásia, do Médio Oriente, África e América Latina bem como os países Ibéricos correspondem ao grupo de culturas de contexto alto. Por exemplo, num encontro de negócios entre um japonês e um alemão (dois extremos do contexto

alto e baixo), muitas dificuldades poderão surgir devido à não compreensão do contexto ou da explicitação da mensagem, criando assim possíveis mal-entendidos e consequentes barreiras, resultando em inevitável falha de comunicação.

**Figura 4** - Matriz de comunicação dominante nas sociedades de E. Hall<sup>17</sup>



Relativamente ao segundo critério diferenciador, que diz respeito à organização do tempo, Hall identificou duas tendências opostas: o monocronismo e o polícronismo. Monocronismo consiste na realização de uma tarefa de cada vez onde as atividades devem ser delineadas de forma independente e não devem ser interrompidas; as agendas e os prazos devem ser respeitados ao máximo; existe uma clara separação entre o trabalho e a vida pessoal. Por outro lado, o polícronismo, que se baseia em princípios antagônicos, define-se pela realização de várias tarefas em simultâneo; pelo foco nas relações interpessoais que se tornam, em muitas ocasiões, mais importantes do que a tarefa e nas quais não se vislumbra uma separação em relação ao trabalho; as calendarizações podem ser facilmente alteradas e as interrupções são permitidas (Finuras, 2007: 71).

Apesar da falta de dados empíricos suficientes para aplicar em pesquisas, especialmente quando comparando duas culturas relativamente próximas (Dahl, 2004), estes dois critérios diferenciadores, introduzidos há várias décadas por Edward T. Hall, deixaram patente ao longo dos anos serem muito úteis na análise e estudo da interculturalidade tanto por antropologistas como também por gestores interessados e conscientes de que este tema pode ditar o sucesso ou insucesso da internacionalização dos seus negócios.

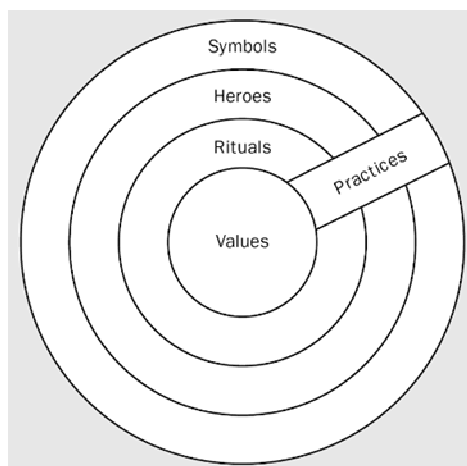
<sup>17</sup>Construído por Paulo Finuras em *Gestão Intercultural* (2007: 73)



### 2.4.3 Geert Hofstede

Das várias pesquisas efetuadas na área das dimensões culturais, a mais famosa será, talvez, a de Geert Hofstede. Para o holandês, as diferenças culturais manifestavam-se de várias formas e, de acordo com a sua obra *Cultures and Organizations: Software of the Mind* publicada em 1994, quatro termos abrangiam toda a profundidade e complexidade da cultura: Símbolos, Heróis, Rituais e Valores. Segundo o autor, a analogia da cebola é perfeita para descrever a forma como os referidos termos são como camadas, umas mais visíveis que outras, tal como uma cebola. Nesta analogia, Símbolos é a camada mais visível, enquanto Valores é a camada central da cebola, aquela que está mais enraizada nas culturas; Heróis e Rituais são as camadas intermédias, como é possível ver na **Figura 5**.

**Figura 5** - As Camadas da Cultura (Onion Model)<sup>18</sup>



Foi durante o período em que trabalhou na empresa IBM na década de 1970 que, ao aperceber-se da existência de diferenças culturais significativas entre os colaboradores da empresa que operavam em diferentes países, Hofstede desenvolveu o seu modelo de dimensões culturais baseado nos dados recolhidos na empresa<sup>19</sup>. Originalmente, identificou quatro dimensões: Distância ao Poder; Individualismo/Coletivismo; Masculinidade/Feminilidade; e Aversão à Incerteza (Hofstede, 1980). Mais tarde, adicionou duas novas dimensões: Orientação a Longo-Prazo em 1991; e Indulgência/Restrição em 2010. De seguida, vou abordar cada uma das suas dimensões.

**Distância ao Poder (PDI – Power Distance):** Introduzida em 1980 como uma das quatro dimensões originais, pode ser aplicada na família, na escola ou no trabalho. Visa avaliar o nível de centralização de poder, o significado de hierarquia, o rácio de igualdade versus diferenciação entre os membros de determinado grupo e como é que é aceite. As sociedades com um índice alto aceitam uma estrutura hierarquizada na qual cada um tem um lugar. Por outro lado, nas sociedades com baixo PDI, as pessoas esforçam-se para igualar a distribuição do poder e exigem

<sup>18</sup> Modelo construído por Geert Hofstede (2010: 8)

<sup>19</sup> Ver Anexo G – Pontuações das Dimensões Culturais de G. Hofstede, pág. 100

justificação para as desigualdades de poder. Em termos organizacionais, esta dimensão confronta uma gestão paternalista (PDI elevado) com uma liderança democrática (PDI reduzido) (Finuras, 2007: 90).

**Individualismo versus Coletivismo (IDV – *Individualism*):** a segunda dimensão foca-se na definição do “eu” ou do “nós” como reflexo de uma sociedade, e na divisão entre a vida privada e o trabalho. O nível alto deste índice é o Individualismo e define as sociedades em que os indivíduos devem cuidar apenas de si e das suas famílias imediatas. O nível baixo, Coletivismo, descreve as culturas onde os indivíduos esperam que os seus parentes ou membros de um determinado grupo cuidem deles em troca da sua lealdade. O autor evidencia (1989) que existe uma forte relação entre o grau de individualismo das sociedades e o seu Produto Interno Bruto (PIB) *per capita*, porém, não está ainda comprovado se é o grau de individualismo que gera riqueza ou se é esta que faz aumentar o referido grau (Finuras, 2007: 91). Este conceito é o mais popular e mais citado entre as dimensões de Hofstede (Dahl, 2004).

**Masculinidade versus Feminilidade (MAS – *Masculinity*):** «A masculinidade pertence a sociedades nas quais os papéis sociais de género são claramente distintos (ou seja, os homens devem ser assertivos, duros e focados no sucesso material, enquanto que as mulheres devem ser mais modestas, ternas e preocupadas com a qualidade de vida)» (Hofstede, 1994: 82). Segundo esta definição, as sociedades com nível elevado de Masculinidade dão importância ao sucesso, à assertividade, à realização pessoal e às recompensas materiais. Do lado oposto (Feminilidade), as sociedades atribuem preferência à cooperação, modéstia, ao consenso e à qualidade de vida. Hofstede afirma que esta dimensão é frequentemente negligenciada e sugere que tal possa dever-se, em parte, ao nome controverso (Dahl, 2004).

**Aversão à Incerteza (UAI – *Uncertainty Avoidance*):** a última dimensão do primeiro trabalho de Hofstede expressa o grau de desconforto de uma sociedade em relação à incerteza e ambiguidade. Alto UAI sustenta códigos rígidos de crença e comportamento, e expressa intolerância em relação a ideias e comportamentos desalinhados com o que está estabelecido. Sociedades de baixo UAI revelam uma atitude mais relaxada face ao desconhecido e valorizam mais a prática do que os princípios. No desenvolvimento das organizações, este conceito manifesta-se através da necessidade de controlar, reduzir ou evitar a incerteza; criação de regras, resistência à mudança (Finuras, 2007: 95).

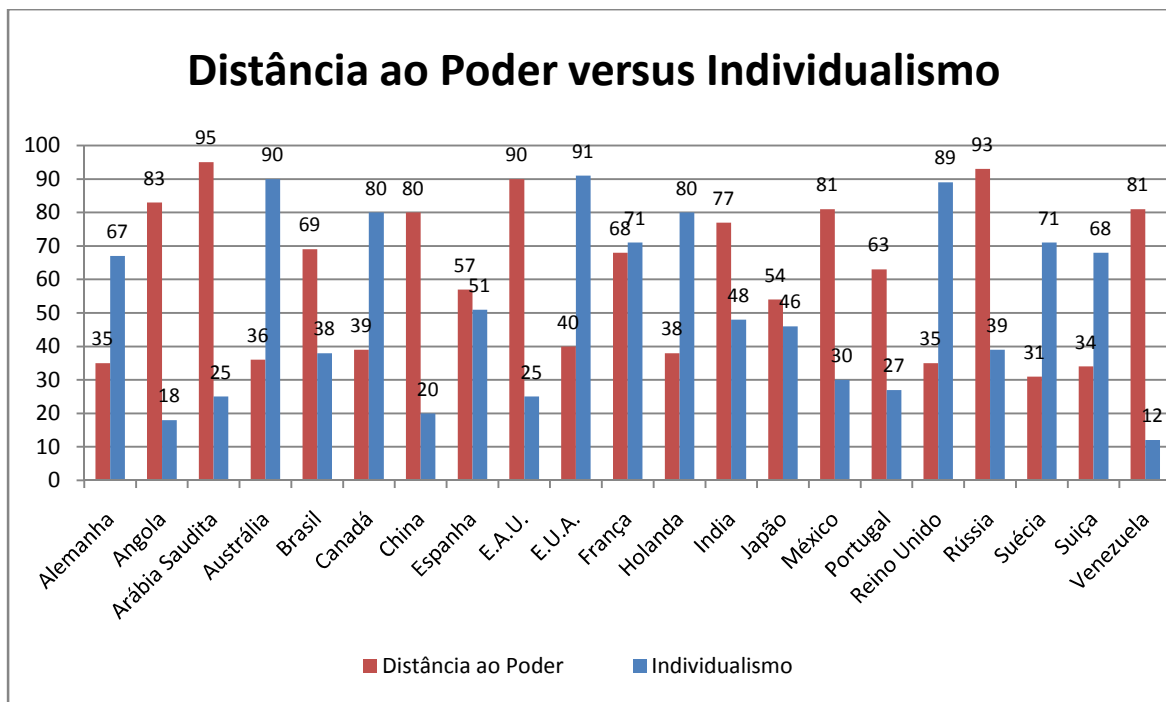
**Orientação a Longo-Prazo (LTO – *Long Term Orientation*):** Com base na pesquisa inicial do psicólogo social, e Michael Harris Bond, suportada por estudos internacionais suplementares de Hofstede, nasce a quinta dimensão cultural que se diz ser baseada no pensamento *Confuciano*. Este conceito procura evidenciar a forma distinta como as sociedades mantêm relações com o seu passado ao mesmo tempo que lidam com o presente e com o futuro. Um nível baixo de LTO é característico de sociedades conservadoras que mantêm tradições e normas reconhecidas enquanto encaram a evolução social com desconfiança. Já as sociedades com alto índice de LTO procuram estimular a economia e uma educação moderna como forma de se preparar para o futuro.

**Indulgência versus Restrição (IND – *Indulgence*):** Assente na análise de Michael Minkov a inquéritos (*World Values Survey*) realizados em 93 países, Hofstede acrescentou a sua sexta dimensão. De acordo com o sítio oficial da internet do autor, indulgência representa uma sociedade que permite retribuição relativamente gratuita de desejos humanos básicos e naturais relacionados com aproveitar a vida e divertir-se. A restrição representa uma sociedade que suprime a satisfação das necessidades e a regula por meio de normas sociais rigorosas. Esta sexta dimensão é relativamente recente pelo que não foi ainda claramente implementada na formação e gestão intercultural.

No gráfico seguinte, onde podemos ver os valores resultantes do trabalho de Geert Hofstede em alguns países de referência, comparando a dimensão de Individualismo versus Coletivismo com a dimensão de Distância ao Poder. Ao analisar o **Gráfico 4**, é possível observar uma forte relação entre estas duas dimensões tão importantes para o funcionamento e desenvolvimento de uma sociedade. Nos países com alto índice de distanciamento ao poder, existe também um baixo nível de Individualismo. Por outro lado, nos países com IDV muito elevado, é patente um menor distanciamento ao poder. Nos países com valores intermédios existe maior paridade entre as duas dimensões.

Com base nestes resultados, é possível concluir que numa sociedade com uma igual distribuição de poder, os indivíduos são mais centrados em si e valorizam o sucesso profissional. No entanto, não é possível avaliar se é o índice de Distância ao Poder que influencia o grau de Individualismo de uma sociedade, ou se vice-versa. Ainda assim, se juntarmos a esta equação a já referida relação entre alto IDV e o PIB *per capita* de alguns países, podemos vislumbrar uma interessante triangulação de fatores que provavelmente condicionam o desenvolvimento económico de cada país.

**Gráfico 4 - Relação entre PDI versus IDV<sup>20</sup>**



Embora o trabalho empírico de Hofstede tenha já várias décadas, continua a ser muito citado e utilizado como referência não só por profissionais desta área de estudo, mas também por gestores e líderes de organizações com interesses económicos em diferentes países. Conhecidas pela sua objetividade, as organizações são recetivas ao modelo de Hofstede exatamente por ser baseado em números, uma linguagem que compreendem. A quantificação objetiva presente neste modelo oferece às empresas informação que pretende ajudar a prever situações desconfortáveis e a evitar consequências desfavoráveis preparando os seus colaboradores para encontros interculturais. Geert Hofstede soube aproveitar o reconhecimento do seu trabalho para criar uma estrutura economicamente viável que oferece vários serviços às organizações interessadas.

Mas, apesar de ter sido considerado revolucionário, o trabalho do autor Holandês também tem sido alvo de duras críticas como, por exemplo, Martin Fougère e Agneta Moulletes que acusam a amostra de Hofstede de ser demasiada limitada baseando-se, essencialmente, em profissionais de marketing e vendas de cor branca. No seu artigo *The Construction of the Modern West and the Backward Rest in Hofstede's Culture's Consequences* (2007), Fougère e Moulletes escrevem que os resultados de Hofstede foram influenciados pelo período pós-colonial e que o autor utiliza frequentemente apenas um exemplo extremo para suportar teorias generalizadas.

Também num artigo do *European Journal of Business and Management* (2011), são apontados vários argumentos que descredibilizam o trabalho de Hofstede, como as influências políticas que se viviam na altura da pesquisa, o facto de os dados resultarem do estudo de apenas uma

<sup>20</sup> Gráfico construído baseado em valores retirados de: <https://www.hofstede-insights.com>

empresa, estar desatualizado, ter dimensões insuficientes para determinar as diferenças culturais, se o inquérito será um instrumento válido para este estudo, e o já referido aspeto de os resultados individuais serem estendidos a toda uma comunidade.

Posto isto, goste-se ou não do trabalho de Hofstede, concorde-se ou não com a forma como a sua pesquisa foi conduzida, e apesar de contar já com várias décadas, facto é que continua a ser um trabalho importante e incontornável na área da pesquisa intercultural.

#### **2.4.4 Trompenaars e Hampden-Turner**

Em 1997, Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner identificaram sete orientações de valores através do seu livro *Riding The Waves of Culture*, baseadas nos resultados de inquéritos realizados a 750 gestores de 28 países. São elas: individualismo versus comunitarismo; alcançado versus atribuição; universalismo versus particularismo; neutro versus emocional; difuso versus culturas específicas; relação humano-tempo; e relação humano-natureza.

O critério diferenciador de estatuto alcançado versus atribuído é dos mais interessantes a nível organizacional dos autores Trompenaars e Hampden-Turner. Finuras define este critério da seguinte forma:

*«Alcançado significa que numas sociedades o estatuto socioprofissional tende a ser obtido através da performance individual, ou seja, é baseado na realização. (...) Os países/culturas de referência de estatuto baseado no mérito ou alcançado são os EUA e em geral todas as culturas anglo-saxónicas e escandinavas. (...) Estatuto atribuído significa que o estatuto pode ser obtido, de várias formas, incluindo em função das origens. De acordo com cada país podem existir diversos subcritérios diferentes que importam para o estatuto socioprofissional, como o sexo, a idade, classe social, formação académica, origem familiar, geográfica, étnica, linguística ou religiosa. (...) Os países mediterrânicos, árabes e africanos são a maioria. O mesmo acontece em países asiáticos, como por exemplo no Japão» (Finuras, 2007: 76).*

Esta dimensão ajuda-nos a perceber como funcionam tendencialmente as organizações em determinados países e as grandes diferenças existentes entre si. Nos países geralmente de estatuto atribuído, poderão existir mais desigualdades e dificuldades no percurso profissional.

Contudo, pesquisadores da área comparam alguns destes critérios diferenciadores de cultura a outros já apresentados por outros autores. Por exemplo, Dahl (2004) afirma que as três primeiras orientações de Trompenaars e Hampden-Turner estão próximas das seguintes dimensões de Hofstede: Individualismo versus Coletivismo, Distância ao Poder e Aversão à Incerteza, respetivamente. De acordo com o mesmo autor, a orientação relação humano-tempo parece estar relacionada com as perceções temporais de Edward Hall, o monocronismo e o polícronismo, enquanto a relação humano-natureza aparenta ser semelhante à orientação natureza humana de Strodbeck e Kluckhohn.

#### 2.4.5 Shalom Schwartz

O Professor Shalom H. Schwartz publicou um importante trabalho em 1992 (complementado mais tarde, em 1994, por um trabalho onde aprofundou as dimensões culturais), o qual se destacou pela diferente abordagem em relação aos outros autores citados anteriormente. Com este trabalho tentou encontrar respostas para questões como: de que forma a priorização de valores de um indivíduo é afetada pelas experiências sociais; como é que a referida priorização de valores influencia os seus comportamentos e escolhas; e reconhecer as diferenças entre os valores de várias culturas e tentar identificar as causas e efeitos de tais diferenças. Schwartz centrou a sua pesquisa no conceito de valores, ou seja, procurou saber como indivíduos de diferentes culturas avaliavam a importância de cada um dos valores de uma lista de 57 como princípios orientadores para as suas vidas. Ao invés de focar-se em resultados comportamentais, o autor centrou a sua pesquisa nos valores que levam a esses comportamentos, qual a sua importância na vida das pessoas e o que influencia a forma como priorizamos esses valores.

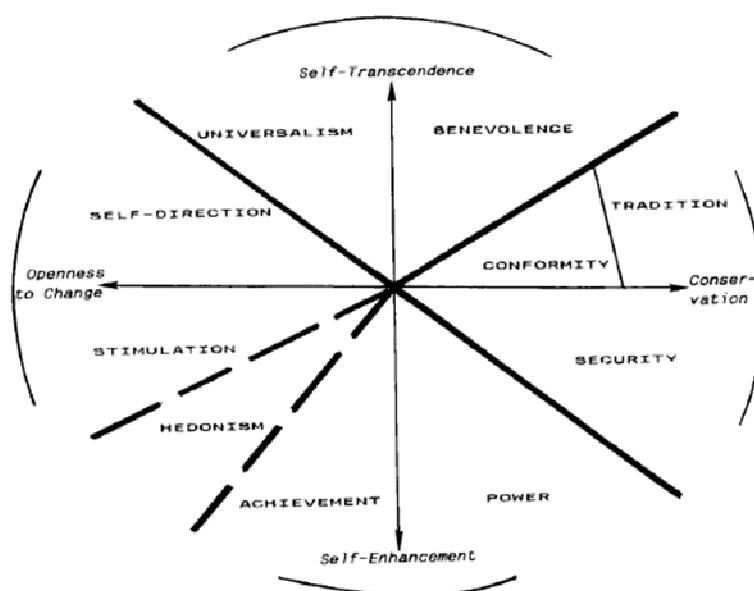
A seguir abordamos os dez distintos tipos de valor apresentados pelo autor, dentro dos quais estão organizados os 57 valores anteriormente referidos.

**Poder** (*power*) define a prioridade atribuída ao *status* social e ao controle e domínio sobre os outros; **realização** (*achievement*) avalia a importância dada ao sucesso pessoal e admiração de acordo com os padrões sociais (ambição, sucesso, influência); **hedonismo** (*hedonism*) evidencia a prioridade para disfrutar a vida com o propósito de obter prazer e autogratificação; **estimulação** (*stimulation*) representa o desejo por uma vida excitante (novidade, desafiante, excitante); **autodeterminação** (*self-direction*) define o pensamento e ações independentes (criar, escolher, explorar); **universalismo** (*universalism*) tem como objetivo a compreensão, tolerância, e proteção do bem-estar de todos e da natureza; **benevolência** (*benevolence*), em sentido mais estreito do que o tipo de valor anterior, procura aferir o nível de preservação e melhoramento do bem-estar das pessoas mais próximas (prestável, leal, honesto, responsável); **conformidade** (*conformity*) almeja definir a restrição nas ações, as propensões e impulsos para colocar em causa as normas ou expectativas sociais (obediência, autodisciplina, educação, respeito pelos mais velhos); **tradição** (*tradition*), identificada pelos símbolos e práticas de um grupo que eventualmente se tornam tradições e costumes valorizadas por esse mesmo grupo, avalia a importância atribuída ao respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias impostos pela cultura ou religião; **segurança** (*security*) corresponde à importância atribuída à segurança, harmonia e bem-estar da sociedade e do indivíduo.

De acordo com o autor (Schwartz, 1992: 13), os primeiros cinco tipos de valor (poder, realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação) favorecem os interesses individuais aproximando-se assim numa zona, em oposição a outra zona formada por três tipos de valor que beneficiam os interesses coletivos (benevolência, tradição e conformidade). Universalismo e segurança situam-se entre as duas zonas referidas visto que servem tanto os interesses individuais como os interesses coletivos.

Schwartz organiza, então, os dez tipos de valor em quatro tipos motivacionais de ordem superior: **autotranscendência** (*self-transcendence*) incorpora universalismo e benevolência; **autopromoção** (*self-enhancement*) inclui poder e realização bem como uma parte de hedonismo; por outro lado, **abertura à mudança** (*openness to change*) engloba autodeterminação e estimulação, e também a outra parte de hedonismo; por fim, **conservação** (*conservation*) agrega tradição, conformidade e segurança. A partir destes quatro tipos motivacionais de ordem superior, o autor avança duas dimensões bipolares básicas. A primeira é **abertura à mudança versus conservação**, a qual engloba os valores que motivam indivíduos a seguir os seus interesses intelectuais e emocionais com resultado imprevisível em detrimento da preservação do seu estatuto na relação com pessoas próximas, instituições e tradições, e da segurança que dessas certezas advém. A segunda, à qual chamou de **autotranscendência versus autopromoção**, agrega os valores que têm o potencial de orientar indivíduos pelos seus próprios interesses pessoais, mesmo em prejuízo dos outros, em oposição aos valores que os fazem ultrapassar os motivos egoístas e desenvolver o bem-estar dos outros e da natureza.

**Figura 6** - Modelo Circular de Valores<sup>21</sup>



Depois de focar o seu trabalho nos valores a nível individual, Schwartz vira a sua atenção para os valores a nível cultural<sup>22</sup> e identifica sete dimensões culturais (1994) de que falarei mais adiante.

O autor aborda a robustez dos dados como um fator importante e afirma que, ao contrário da pesquisa a nível individual em que a robustez pode ser confirmada por simplesmente replicar o estudo em diferentes amostras, quando analisamos países é muito mais difícil validar os dados recolhidos, algo que, aliás, Schwartz verifica Hofstede não indicou ter feito. Para isso, Schwartz

<sup>21</sup> Modelo construído por Shalom H. Schwartz (1992: 45)

<sup>22</sup> Ver Anexo H – Pontuações de Orientação de Valores de Culturas de Schwartz, pág. 102

dividiu as 60 amostras estudadas em 2 conjuntos similares de 30 amostras cada, integrando igual número de professores e alunos, para confirmar que os resultados de ambas as análises eram idênticos.

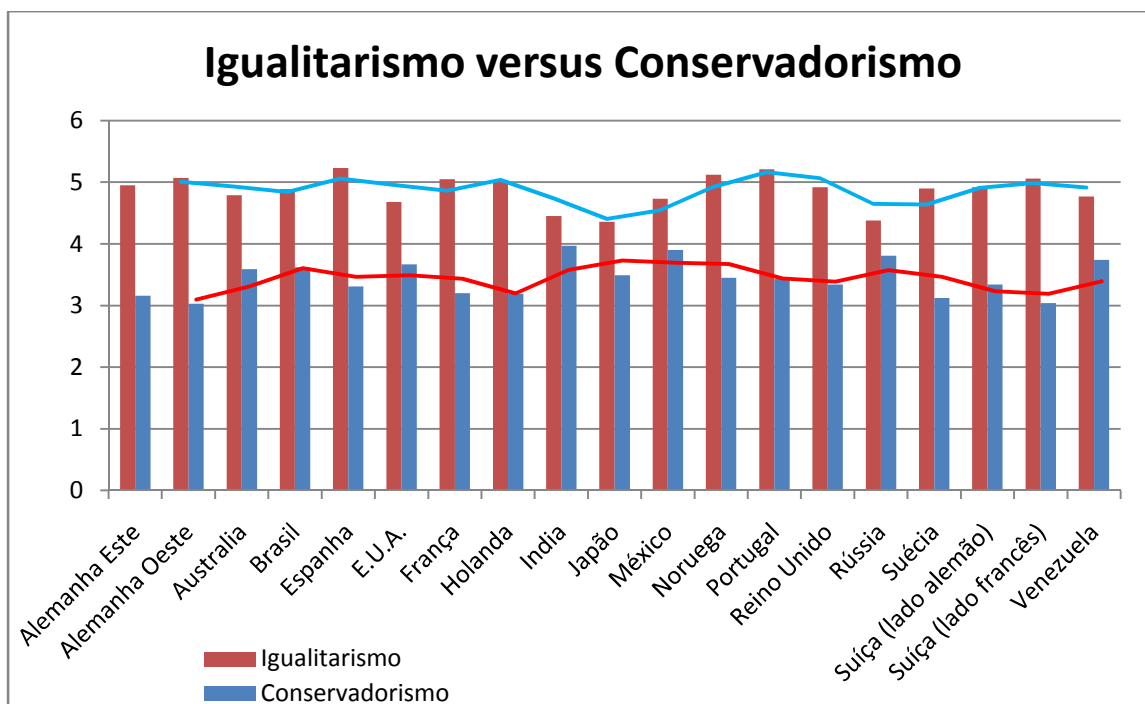
Uma das dimensões que resultou da sua pesquisa foi o **conservadorismo** (*conservatism*), que representa as sociedades com relações harmoniosas e em que os interesses individuais não se distinguem dos coletivos. Do lado oposto, estão a **autonomia intelectual e afetiva** (*intellectual and affective autonomy*), que incluem os valores que enaltecem a autonomia individual e que promovem os interesses e desejos pessoais ao invés de coletivos. Próximo do conservadorismo, emerge a dimensão **hierarquia** (*hierarchy*) que valida a distribuição desigual de poder, funções e recursos. **Domínio** (*mastery*) enfatiza a autoafirmação como forma de dominar e alterar o ambiente social e natural para atingir objetivos pessoais ou grupais. **Compromisso igualitário** (*egalitarian commitment*) é o nome da dimensão seguinte que transcende os interesses egoístas e enfatiza a igualdade e bem-estar dos outros, posicionando-se contrariamente em relação às dimensões hierarquia e domínio. Por último, e próxima da dimensão anterior, surge a **harmonia** (*harmony*) que engloba os valores que promovem harmonia com a natureza, igualmente em oposição ao domínio e hierarquia. Schwartz (2006) mais tarde agrupa estas dimensões em três orientações de valores culturais: conservadorismo é substituído por integração e dá origem a **integração versus autonomia** (*embeddedness versus autonomy*), referindo-se esta última à autonomia intelectual e afetiva; **hierarquia versus igualitarismo** (*hierarchy versus egalitarianism*); **domínio versus harmonia** (*mastery versus harmony*).

Esclarece o autor (1994) que os tipos de valor a um nível cultural, ou seja, aqueles valores que emergiram do estudo de grupos culturais (países), são apropriados para quando se procura entender como as diferenças entre culturas, no que diz respeito aos seus símbolos e instituições, estilos comportamentais, entre outros, estão relacionadas à ênfase atribuída a valores culturais. Já os tipos de valor a um nível individual devem ser usados quando o objetivo é compreender como as diferenças entre indivíduos, (quanto a crenças, atitudes ou comportamentos) estão relacionadas com as diferenças individuais na priorização de valores (1994).

O gráfico seguinte contém os resultados dos tipos de valores Igualitarismo e Conservadorismo, a um nível cultural, de alguns países de referência. No **Gráfico 5**, é possível observar uma correlação entre um alto índice de Igualitarismo e um menor nível de Conservadorismo. Embora sem valores extremos, é evidente uma tendência para quanto menor o Igualitarismo, maior o Conservadorismo. Isto demonstra que sociedades que prezam muito os seus valores e as relações harmoniosas entre todos os seus membros mantendo a importância do estatuto social, têm tendência para ser menos altruístas e mais egoístas atribuindo menor importância à justiça social, responsabilidade e lealdade com o outro.



**Gráfico 5** - Comparação de duas dimensões ao nível cultural de Schwartz<sup>23</sup>



Usando a pesquisa de Hofstede como ponto de partida e constante base de comparação, Schwartz encontrou não só diferenças mas também semelhanças, nomeadamente resultados similares em determinadas correlações (individualismo versus distância ao poder, individualismo versus aversão à incerteza, etc.), bem como razoáveis padrões de associação entre os seus tipos de valor e as dimensões do holandês. No entanto, é importante sublinhar as diferenças entre o trabalho empírico de Schwartz e o de Hofstede ou outros, já que os instrumentos de avaliação são totalmente distintos opondo valores a estados ou comportamentos preferenciais.

De acordo com Stephen Dahl (2004), esta inovadora forma de medição pode resultar em duas consequências: por um lado elimina (potencialmente) o risco das respostas terem sido influenciadas por variáveis situacionais, mas por outro, deixa pairar a dúvida se os inquiridos não responderam de forma utópica, considerando que as questões foram sobre valores e não sobre situações específicas, o que pode não refletir o seu verdadeiro comportamento. Esta abordagem de Schwartz foi uma pesquisa determinante ao colocar o foco nas preferências de valores dos indivíduos, cruzando os resultados dos valores à escala individual com os resultados à escala de uma cultura. A escolha de valores preferenciais permite avaliar a profundidade cultural antes das ações (ou comportamentos), o que abre a interessante possibilidade de comparar dados de valores preferenciais com comportamentos preferenciais.

<sup>23</sup> Gráfico construído com base nos valores da investigação de Shalom H. Schwartz retirados de: <https://www.researchgate.net/publication/304715744> The 7 Schwartz cultural value orientation scores for 80 countries

*«Our argument is not that culture is the most important influence on management, just that it is the most neglected»  
(Schneider & Barsoux, 2003: 3)*

## 2.5 Gestão Intercultural

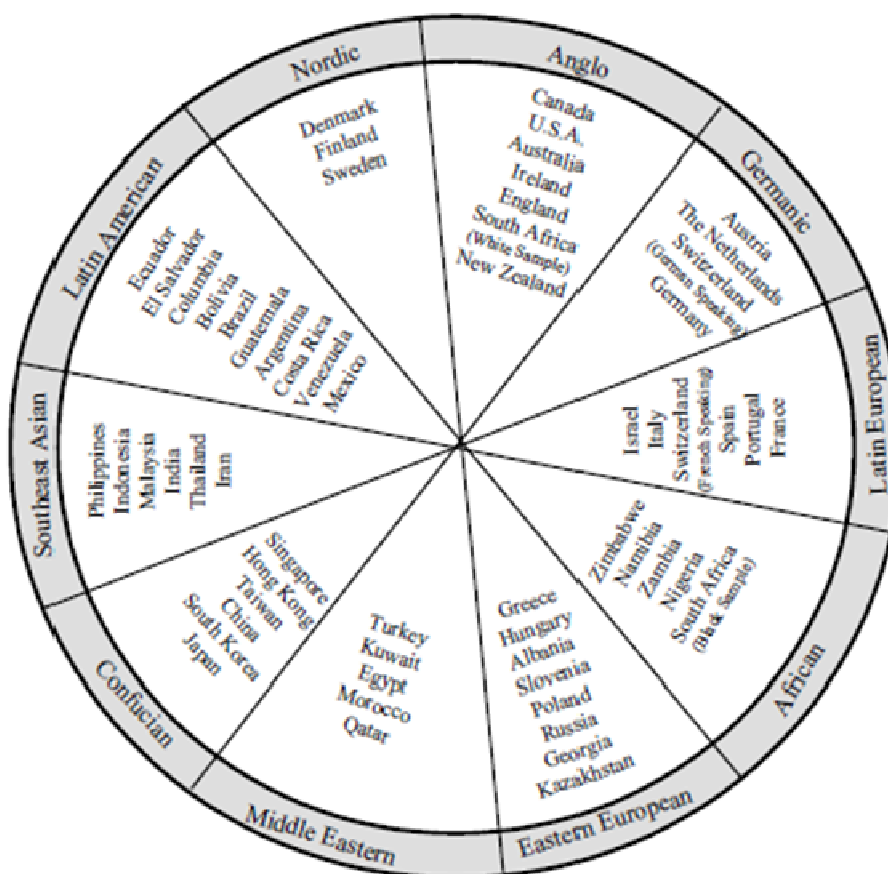
Nos dias que correm, fala-se muito da criação de uma cultura organizacional e do seu sistema de valores que constitui uma das bases da imagem que a instituição promove no exterior. Esta cultura organizacional deve ser composta por valores centrais suficientemente inclusivos para abrangerem a totalidade dos membros da instituição, independentemente destes poderem ser oriundos de diferentes grupos culturais nacionais ou internacionais. A palavra cultura é cada vez mais usada no contexto empresarial e isso deve-se à crescente consciencialização da importância do aspeto cultural no processo comunicacional. Subscrevendo as palavras de Pedro Vieira e Helena Sousa, «uma comunicação empresarial eficaz representa um enorme desafio, desde logo porque quase tudo numa empresa está em processo de comunicação: as mensagens do presidente, a marca, as cores das embalagens, um e-mail, as reuniões de negócios, a participação num seminário, o preço do produto, o canal de distribuição escolhido, o vestuário dos comerciais ou as brochuras institucionais» (2015: 18). No atual mundo empresarial, entender o contexto cultural dos interlocutores e perceber quando e como adaptar a mensagem é, hoje em dia, crucial para a obtenção de resultados positivos por parte das organizações.

Em 2003, Susan Schneider e Jean-Louis Barsoux concluíram que, embora a cultura não fosse o fator mais importante na gestão, era, sem dúvida, o mais negligenciado (2003: 3). Embora ainda muito haja a fazer nessa área, as empresas estão hoje mais despertas para o fator cultural e procuram, crescentemente, conhecimento e ferramentas que lhes permitam gerir este aspeto. Conforme é referido anteriormente, existem vários obstáculos que podem surgir durante o processo comunicacional, especialmente em contexto intercultural. Para evitar que as barreiras culturais se achessem no caminho dos gestores e líderes, é necessário «desenvolver inteligência cultural e disposição intercultural» (Rego, 2010: 98).

Numa abordagem mais focada nas práticas organizacionais e com um alcance de larga escala, surgiu em 1990 o **projeto GLOBE** (*Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*), liderado por Robert J. House. Foi criado com o objetivo de comprovar empiricamente a sua teoria de que os líderes são influenciados pelo contexto em que se encontram inseridos, ou seja, pelas normas, valores e crenças das pessoas inseridas nas sociedades e organizações. De acordo com Hafiz (2011: 4), o Projeto GLOBE veio ultrapassar algumas das limitações do trabalho de Hofstede, ao qual ele aponta falhas pelo facto de se ter focado apenas numa só empresa, o que não estaria a cumprir com os requisitos da pesquisa intercultural, e de não ter distinguido os valores das

práticas. Pelo contrário, GLOBE não só realizou essa separação, como também baseou a sua pesquisa numa forte teoria e na utilização de bons instrumentos de medição. Para isso, o projeto GLOBE foi constituído por três fases. A primeira fase consistiu no desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa. A segunda avaliou, em 2004, nove dimensões culturais divididas entre práticas/valores e organização/sociedade, em 950 diferentes organizações de 62 países, organizados em 10 regiões societárias (como se pode observar pela figura seguinte).

**Figura 7** - As dez Regiões Societárias do Projeto GLOBE<sup>24</sup>



As nove dimensões culturais que integraram a segunda fase são: **distância ao poder** (o grau a que os membros de um grupo esperam que o poder seja distribuído de forma igual); **aversão à incerteza** (o nível a que uma sociedade, organização ou grupo depende de normas sociais, regras e procedimentos para atenuar a imprevisibilidade de eventos futuros); **orientação humana** (até que ponto o grupo encoraja e recompensa indivíduos por serem justos, altruístas, generosos, atenciosos e gentis para com os outros); **coletivismo institucional e social** (como uma organização ou instituição pratica, encoraja e recompensa a distribuição coletiva de recursos); **coletivismo endogrupo** (o grau a que os indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão dentro

<sup>24</sup> Adaptado por Michael H. Hoppe (2007) a partir de House et al., 2004.

das suas organizações ou famílias); **assertividade** (o nível a que os indivíduos são assertivos, conflituosos e agressivos nas suas relações com os outros); **igualdade de género** (até que ponto o grupo reduz a desigualdade de género); **orientação para o futuro** (o grau a que os indivíduos se envolvem em comportamentos orientados para o futuro, como adiar a gratificação, planear e investir no futuro); e **orientação para resultados** (a que nível o grupo recompensa os seus membros pela melhoria de desempenho e excelência).

A terceira e última fase, procurou definir de que forma as práticas e valores associados à liderança são universais. Partindo de um grande número de possíveis atributos de líder, a equipa da GLOBE conseguiu encontrar, nos resultados<sup>25</sup> dos 17.300 gestores inquiridos, 21 dimensões primárias de liderança que, por sua vez, foram reduzidas, estatística e conceptualmente, a seis estilos de liderança<sup>26</sup>:

- Estilo orientado ao desempenho: sublinha altos padrões, determinação e inovação; procura inspirar as pessoas à volta de uma visão; cria paixão entre o grupo; e fá-lo mantendo firmes os valores fundamentais.
- Estilo orientado à equipa: induz orgulho, lealdade e colaboração entre os membros da organização; e valoriza a coesão da equipa e um propósito ou objetivos comuns.
- Estilo participativo: encoraja a participação de outros na tomada de decisões e na implementação; e atribui ênfase à delegação e igualdade.
- Estilo humano: acentua a compaixão e generosidade; e é paciente, solidário e preocupado com o bem-estar dos outros.
- Estilo autónomo: é caracterizado por uma abordagem independente, individualista e autocentrada da liderança.
- Estilo auto protetor (e protetor do grupo): destaca os procedimentos, consciência do estatuto e comportamentos de "salvar a face"; e concentra-se na segurança do indivíduo e do grupo.

Os resultados da terceira fase evidenciaram que as pessoas dos 61 países que participaram no estudo de liderança do projeto GLOBE querem que os seus líderes sejam confiáveis, justos, honestos, decisivos, e assim por diante. No entanto, a forma como estes traços de personalidade são manifestados pelos líderes pode variar de país para país. Analisando os 65 traços de personalidade que constituem os seis estilos de liderança anteriormente referidos, o estudo demonstrou que 22 deles são características universalmente desejáveis num líder notável, enquanto oito foram vistas como indesejáveis (Hoppe, 2007: 4). As restantes 35 características são consideradas culturalmente contingentes, ou seja, podem eventualmente existir ou não. É incerto.

De acordo com Michael Hoppe, o projeto GLOBE foi, até ao ano de 2007, o maior trabalho de pesquisa que estudou empiricamente a relação entre a cultura e o comportamento dos líderes em

---

<sup>25</sup> Ver Anexo I – Estilos de Liderança Preferidos por Região Societária do Projeto GLOBE, pág. 104

<sup>26</sup> Fonte: HOPPE, Michael - Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study (Globe summary). Globe – Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness. (2007).

muitas organizações de várias sociedades, utilizando diferentes métodos quantitativos e qualitativos. Este projeto, que contou com 200 investigadores espalhados pelo mundo, foi bastante elogiado pela comunidade académica e empresarial, tendo já publicado vários artigos e livros.

«Culture serves as a basis for reasoning and persuasion, and different cultures may resort to different types of rhetoric and persuasion.» (Edward T. Hall, 1976)

## 2.6 Competência Cultural

A comunicação intercultural está a tornar-se cada vez mais importante no mundo empresarial com o rápido desenvolvimento da internacionalização das empresas e da globalização. Para poder comunicar eficazmente em contexto intercultural, é crucial possuir competências culturais que permitam compreender melhor as especificidades de diferentes culturas e, assim, poder adaptar-se a distintos contextos.

A competência cultural pode ser definida como a aquisição e manutenção de específicas aptidões culturais necessárias para funcionar eficazmente dentro de um novo contexto cultural e/ou interagir de forma eficaz com pessoas de diferentes *backgrounds* culturais (Wilson et al.; 2013: 900). De acordo com Cross, a palavra "cultura" é usada porque implica o padrão integrado de comportamento humano que inclui pensamentos, comunicações, ações, costumes, crenças, valores e normas de origem racial, étnica, religiosa ou do grupo social; a palavra "competência" é usada porque implica ter a capacidade de funcionar de forma eficaz (1989: 13).

Foi no início dos anos 80 que Derald Wing Sue e os seus colegas avançaram, de forma pioneira, um modelo de formação intercultural que assentava em três áreas distintas, mas inter-relacionadas: primeiro, o conhecimento dos valores culturais e das visões acerca dos diferentes povos; em segundo lugar, a consciencialização da própria socialização cultural e tendências; e em terceiro, competências para interagir com diversas populações (cit. por Spanierman, 2008: 1088). Heppner realçou, em 2005, que numa era de globalização crescente, os limites da psicologia de aconselhamento irão atravessar cada vez mais países e culturas, o que exigirá que as competências culturais sejam incorporadas na formação, a qual, segundo Ridley, deverá integrar as dificuldades multiculturais em cada aspeto do programa formativo (cit. por Spanierman, 2008: 1088).

Na aplicação de uma teoria de aprendizagem cultural para o estudo de transição intercultural, Ward e colegas (Searle & Ward, 1990; Ward & Kennedy, 1992, 1993a, 1993b; Ward & Searle, 1991 – cit. por Wilson et al., 2013: 901) propuseram que a competência cultural fosse um indicador chave de adaptação, mais especificamente, que desempenhe um papel fundamental na adaptação sociocultural, mas que também se traduza na capacidade para se enquadrar na cultura e negociar as atividades diárias com sucesso. Por conseguinte, Searle e Ward (1990; cit. por Wilson et al., 2013: 901) foram os primeiros a desenvolver um modelo de medição da adaptação sociocultural, enfatizando domínios comportamentais através da Escala de Adaptação Sociocultural (SCAS - *Sociocultural Adaptation Scale*).

De acordo com Wilson, Ward e Fischer (2013), a adaptação sociocultural refere-se a competências comportamentais e está inserida no modelo de aprendizagem da cultura. Pode ser alcançada através de práticas e experiências obtidas durante um período de residência no estrangeiro, de experiências interculturais anteriores ou de formação intercultural. Muito similar à adaptação social, a adaptação sociocultural adquire-se através de interações, neste caso interculturais, onde a fluência linguística e as capacidades comunicativas são fatores essenciais para uma integração bem-sucedida.

Numa perspetiva mais objetiva, esta aprendizagem desenvolve-se com a prática e é reconhecida a sua evolução progressiva. Aliás, a pesquisa de Ward, Okura, Kennedy e Kojima, em 1998, demonstra que os padrões de adaptação sociocultural se assemelham a uma curva de aprendizagem (cit. por Wilson et al., 2013: 902). Pode-se, portanto, dizer que a formação e a experiência melhoram o conhecimento cultural, o que, por conseguinte, facilita a obtenção de competências. É assumido que as referidas competências culturais são adquiridas mais fácil e rapidamente num contexto relativamente familiar em oposição a um contexto culturalmente estranho (Wilson et al., 2013).

A formação intercultural, também referida por Spanierman como formação de aconselhamento de competências multiculturais (2008: 1086), revela-se uma ferramenta valiosa para enfrentar realidades culturais diferentes e desconhecidas com maior confiança através da consciencialização e de competências interculturais. Para atingir esta competência intercultural, Pederson afirma que é necessário demonstrar um elevado nível de consciencialização cultural, o qual é determinado pela sua capacidade de julgar uma situação de forma precisa tanto do próprio ponto de vista como do ponto de vista dos membros de outras culturas tornando-se ciente de que os pressupostos culturalmente aprendidos podem ser, de igual forma, semelhantes e diferentes (2002: 4).

No entanto, um estudo de Parker e McEvoy, em 1993 (cit. por Wilson et al., 2013: 902), evidenciou que uma larga experiência internacional está fortemente correlacionada como um melhor ajustamento cultural e a capacidade para lidar com aspetos mundanos (por exemplo, fazer compras, ir a um restaurante, ou comprar casa) de uma nova realidade cultural. Em contrapartida, Furnham e Tresize sugeriram, em 1981 (cit. por Wilson et al., 2013: 902), que a distância cultural afeta negativamente a capacidade para lidar com interações interculturais. Em 1982, Furnham e Bochner (cit. por Wilson et al., 2013: 902) estudaram a relação entre a distância cultural e as competências sociais de alunos estrangeiros no Reino Unido e os resultados comprovaram que a distância cultural e as dificuldades sociais estão fortemente associadas.

A proficiência linguística é apontada como um fator crucial para a adaptação cultural, já que é uma porta de entrada para a nova cultura, aumentando as oportunidades de interação intercultural. As relações interpessoais desempenham um papel fulcral, pois o contacto com

indivíduos nacionais é uma forma de obter informações sobre a cultura, e a criação de amizades multiplicam as interações interculturais apoiando, assim, a obtenção de competências (Wilson et al., 2013: 903).

A competência intercultural implica a capacidade de interagir de forma eficaz com pessoas de diferentes culturas, incluindo o domínio da aptidão comunicacional. Esta competência é fundamental, tanto para o funcionamento de vários aspetos da atividade diária de muitas organizações, como para o contexto educativo tendo em conta não só a crescente multiculturalidade nas escolas, como a necessidade de preparar os estudantes para uma realidade profissional cada vez mais globalizada. Esta competência intercultural não é estática e está em constante desenvolvimento devido à evolução cultural das populações e à partilha de conhecimento e experiências.

*«A competência intercultural é difícil de avaliar porque a mesma ação sugerida pode não ser credível para todas as pessoas de outra cultura. A competência requer enquadrar a solução na linguagem e no contexto cultural do interlocutor. A competência exige testar estereótipos contra a situação real e atual e, em seguida, modificar o estereótipo adequadamente. A competência exige uma avaliação culturalmente apropriada do contexto para que a mudança resultante seja construtiva com consequências positivas.» (Pederson, 2002: 11).*

É assumido que menos atenção tem sido dada ao papel desempenhado pelas diferenças individuais e de personalidade no processo de adaptação. Algumas teorias sugerem que os traços de personalidade (podendo ser definidos como firmes tendências existentes em processos emocionais e comportamentais) são endógenos, manifestados através do comportamento, e adaptáveis a influências sociais e culturais (cf. Buss, 1991; McCrae & Allik, 2002; McCrae & Costa, 1996, 1999; Mischel & Shoda, 1995 – cit. por Wilson et al., 2013: 904).

Uma relevante teoria de personalidade é o Modelo dos Cinco Fatores (*FFM - Five-Factor Model*), no qual se descrevem os traços de personalidade como tendências básicas biologicamente determinadas que interagem com o ambiente à sua volta, moldando hábitos, capacidades, valores e relacionamentos (McCrae e Costa, 1996; cit. por Wilson et al., 2013: 904). Este modelo FFM aponta cinco fatores essenciais para atingir uma aprendizagem intercultural de forma eficaz e eficiente. São eles a Extroversão, a Agradabilidade, a Consciencialização, o Neuroticismo, e a Abertura.

A **Extroversão** (*Extraversion*) aponta para uma personalidade ativa, assertiva, energética, entusiástica, extrovertida e falante. É um fator reconhecido por permitir criar, mais ativamente, oportunidades de interação intercultural. Tams (2008) sugere que as pessoas extrovertidas são mais proativas a construir relacionamentos e a procurar *feedback* (cit. por Wilson et al., 2013:



907). Por outro lado, a literatura sugere que pessoas com baixo nível de Extroversão podem ser descritas como silenciosas, reservadas, e tímidas (John, 1990; cit. por McCrae & John, 1991: 197).

A **Agradabilidade** (*Agreeableness*) pressupõe que o indivíduo deve ser apreciativo, perdoador, generoso, gentil, simpático e confiável. Podendo ser considerada uma capacidade social, é um fator necessariamente útil para criar oportunidades de aprendizagem. Tams (2008) propõe que pessoas agradáveis são mais perceptíveis de receber *feedback* de suporte (cit. por Wilson et al., 2013: 907).

A **Consciencialização** subentende que o sujeito seja eficiente, organizado, planeador, fiável, responsável e minucioso. Combina dois aspetos: o poder ser orientado pela consciência e o ser diligente e minucioso (McCrae & John, 1991: 197). É apontado como um dos fatores mais importantes e, não só foi considerado um fator significativo para prever a performance de uma missão de expatriação (Mol, Born, Willemsen, e Van der Molen, 2005 – cit. por Wilson et al., 2013: 904), como foi também relacionado com o domínio metacognitivo da inteligência cultural, referindo-se à consciencialização cultural do indivíduo durante interações com pessoas oriundas de distintos *backgrounds* culturais (Ang, Van Dyne & Koh, 2006 - cit. por Wilson et al., 2013: 904).

O **Neuroticismo** é considerado um aspeto fundamental e remete para a importância da estabilidade emocional e, por oposição, pressupõe que a personalidade da pessoa não deverá ser ansiosa, auto comiseradora, tensa, melindrosa, instável ou preocupada. Esta estabilidade emocional (obtida através de um baixo índice neste fator) revela capacidade para lidar com o stress gerado por transições culturais ou desafios interculturais (Ward, 1996, 2001 - cit. por Wilson et al., 2013: 905).

E, por último, a **Abertura** considera que o sujeito deverá ser artístico, curioso, imaginativo, perspicaz, original e de interesses amplos. Promove a flexibilidade e a mente aberta, empenhando-se em novas interações culturais sem julgar. Algumas investigações relacionam a Abertura com a inteligência cultural (Ang et al., 2006 - cit. por Wilson et al., 2013: 906), e com o desejo de não só envolver-se em atividades multiculturais, como também de desenvolver uma carreira internacional (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000 - cit. por Wilson et al., 2013: 906). É, no entanto, o mais controverso dos cinco fatores e a raiz da discórdia reside nos resultados que conduziram à sua origem, podendo os adjetivos que o constituem ser relacionados com alguma forma de Intelecto (McCrae & John, 1991: 197).

Alguns teóricos (Block, 1965; Loevinger, 1966) sugeriram que há características do ego que gerem o comportamento e que estes são considerados "traços-mestre", uma vez que regulam outros traços (McCrae & John, 1991: 205). Esta teoria sugere que os cinco fatores são chave, uma vez que influenciam de forma determinante os outros traços de personalidade e, por essa razão, desempenham um papel fundamental na definição de comportamentos do indivíduo.

Apesar das boas críticas acolhidas, este modelo também recebeu apreciações negativas. Alguns críticos afirmam que este modelo possuiu poucos fatores, já que, as análises de instrumentos

específicos de personalidade evidenciam, frequentemente, mais do que cinco fatores (Lanning & Gough, 1991 – cit. por McCrae & John, 1991: 191). Por outro lado, alguns investigadores consideram que cinco fatores são demasiados, e por isso, assentam as suas teorias em apenas três, como foram os casos de Zuckerman (1988), Cloninger (1988), Gough (1987), e Tellegen (1982) (McCrae & John, 1991: 191).

Se nos afastarmos deste modelo em direção a traços de personalidade mais específicos, podemos identificar a empatia cultural e a autoeficácia intercultural como dois traços proeminentes. A auto eficácia é uma variável diferenciadora do indivíduo reconhecida por afetar os seus processos cognitivos, contribuindo para resultados de aprendizagem positivos (Bandura, 1993 cit. por Wilson et al., 2013: 905). Refere-se à crença do indivíduo em si mesmo, à sua capacidade para ser bem-sucedido numa determinada situação, destacando a sua vontade para assumir e persistir na realização de uma tarefa (Bandura, 1995 cit. por Wilson et al., 2013: 905). Já a empatia cultural está relacionada, como o nome indica, com a criação de empatias com os sentimentos, pensamentos e comportamentos de indivíduos de outras culturas para tentar, desta forma, ver os problemas da sua perspetiva (Wilson et al., 2013: 906). Ambos os referidos traços de personalidade produzem efeitos positivos na adaptação sociocultural e é crível que sustentem a eficácia intercultural.

Independentemente do consenso, ou falta dele, à volta das teorias existentes, facto é que os traços individuais e de personalidade desempenham um papel essencial na adaptação sociocultural. Estes aspetos influenciam não só o modo como a aprendizagem cultural é assimilada, mas também a forma e o número das interações interculturais criadas, não esquecendo que podem ser, igualmente, determinantes no sucesso, ou falta dele, em criar relações interpessoais de amizade, profundas e duradouras, com pessoas de outras culturas.



## 3 METODOLOGIA

*«A metodologia, o enquadramento teórico e a habilidade do investigador na construção do trabalho científico compõem o tríptico que sustenta a investigação científica» (Galego & Gomes, 2005: 173)*

### 3.1 Instrumentos

Se considerarmos que uma «pesquisa é conduzida para resolver problemas e para alargar conhecimentos» (Bell, 1997: 14), a escolha da metodologia a utilizar num estudo é sempre uma questão importante que deve ser abordada de forma ponderada tendo por base as questões a que se pretendem responder. O presente estudo visa atingir os seguintes objetivos:

- Conhecer os principais obstáculos à comunicação em contexto profissional internacional e as suas consequências;
- Verificar a relação entre uma formação em línguas e/ou comunicação intercultural e o percurso profissional dos entrevistados.

A metodologia de investigação pode ser dividida entre o paradigma positivista, que tende a adotar métodos quantitativos, e o paradigma construtivista, que procura abraçar instrumentos e técnicas qualitativas (Haq, 2015: 1). A escolha da metodologia pode, então, recair sobre a investigação quantitativa ou qualitativa, ou até sobre uma conjugação das duas. Mais recentemente, muitos investigadores têm apoiado a opção de juntar os dois métodos argumentando que «é difícil capturar a realidade social seguindo apenas o paradigma positivista ou relativista e os seus métodos associados devido à sua natureza seletiva» (Mays & Pope, 1995 – cit. por Haq, 2015: 2) e que, portanto, «a combinação dos métodos vai ajudar os investigadores a entender a natureza da realidade social de forma mais coerente» (Driscoll et al., 2007 – cit. por Haq, 2015: 2).

Para abordar as questões a que este estudo visa responder, a escolha da metodologia recaiu sobre a qualitativa através do inquérito por entrevista. Esta metodologia envolve o contacto com as pessoas que constituem o objeto de investigação, por forma a retirar desse mesmo contacto informações e significados que unicamente são perceptíveis neste género de contexto. Segundo De Ketele e Rogiers (1996: 22), podemos definir o inquérito por entrevista como «um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações».

O método qualitativo parece estar a ser alvo de crescente interesse por parte de vários investigadores que, não querendo menosprezar o rigor e a objetividade, reconhecem que, desta forma, conseguem obter informação profundamente intrínseca dos objetos de estudo, tendo em conta que a «experiência humana não pode ser confinada aos métodos nomotéticos de analisá-la e descrevê-la» (Chizzotti, 2003: 232). De acordo com Judith Bell (1997: 20), «os investigadores que adotam uma perspetiva qualitativa estão mais interessados em compreender as perceções individuais do mundo. Procuram compreensão, em vez de análise estatística. Duvidam da existência de factos “sociais” e põem em questão a abordagem “científica” quando se trata de estudar seres humanos».

No entanto, neste estudo também foi utilizado um inquérito por questionário com o propósito de dar maior consistência aos resultados das entrevistas, complementando-os e cruzando-os com os resultados dos questionários. Este instrumento apenas foi apresentado aos entrevistados, ou seja, ao mesmo universo do objeto de pesquisa, com o propósito de, por um lado, traçar um perfil mais objetivo dos entrevistados e medir a frequência com que ocorrem as barreiras culturais, e por outro lado, avaliar a consciencialização para essas barreiras e o seu grau de preparação.

## **3.2 Amostra**

Para este estudo, foram selecionados participantes com um mínimo de cinco anos de experiência de comunicação intercultural, quer fosse com clientes, com fornecedores ou com colegas de trabalho, e através de uma língua não-materna. O critério essencial era a experiência intercultural e a comunicação numa língua em que o falante não fosse nativo. Embora não fossem requisitos para a seleção dos participantes, foi possível reunir um grupo de 10 participantes equilibrado quanto ao género (50% masculino e 50% feminino). O grupo final de 10 entrevistados era constituído por 60% de pessoas atualmente no setor empresarial e 40% no setor bancário. Geograficamente, 60% trabalha na zona de Lisboa e os outros 40% entre Aveiro e Porto. Os entrevistados são maioritariamente portugueses (8), mas foram incluídos também 2 participantes expatriados em Portugal, um de nacionalidade francesa e outro de nacionalidade mexicana. Todos os participantes têm formação académica, sendo que 50% possui um grau de pós-graduação ou superior. O âmbito dessa formação académica é bastante diversificado, abrangendo desde relações internacionais ou empresariais, engenharia, gestão, economia, marketing ou advocacia.

### 3.3 Recolha de Dados

Como já foi referido, os instrumentos de recolha de dados utilizados foram o inquérito por entrevista complementado com recurso ao questionário. O tipo de entrevista eleito foi o semiestruturado por permitir que a entrevista seja dirigida com foco, mas também com certa flexibilidade. De acordo com Rossman e Rallis (1998: 18), uma pesquisa aprofundada permite desenvolver uma conversa guiada com o objetivo de eleger, do entrevistado, materiais ricos e detalhados. A escolha por este método prende-se, essencialmente, com dois motivos: em primeiro lugar, permite aos participantes descreverem as suas experiências de encontros e de comunicações interculturais de forma o mais detalhada possível; e, em segundo lugar, possibilita ao investigador recolher a informação necessária para enriquecer e detalhar o seu estudo. No entendimento de Ruquoy (1997: 89), «a entrevista é o instrumento mais adequado para delimitar os sistemas de representações de valores, de normas veiculadas por um indivíduo» e, se nos enfocarmos na temática deste trabalho, que tem também a ver com valores culturais, sentimentos, ideias, experiências interculturais, é fácil perceber que a entrevista é o método que melhor permite explorar e obter resultados mais valiosos.

Primeiramente, e após bem identificadas as questões a que este estudo se propõe responder, foi então analisada a bibliografia relacionada com a temática; em seguida foram definidos os objetivos que se pretendem alcançar na entrevista (ver **Quadro 2**); e, por último, foi construído o guião para a entrevista.

Durante a entrevista, a atitude do investigador deve «centrar-se, fundamentalmente, na criação de uma atmosfera de empatia e no estimular do entrevistado para que proporcione respostas sinceras e claras em relação aos objetivos da investigação» (Gómez & Cartea, 1995: 78). Para obter respostas mais sinceras e melhor fundamentadas, tentou-se criar um ambiente descontraído e relativamente informal com os entrevistados, em que pudesse ocorrer uma conversa fluída. As entrevistas decorreram em locais tranquilos e o mais silenciosos possível, tentando evitar ao máximo períodos de horário de trabalho com o objetivo de criar um ambiente informal e relaxado.

*«A nossa experiência diz que é muito útil explicar francamente aos respondentes o verdadeiro objetivo da entrevista. Uma tal explicação tende a aumentar a boa vontade do respondente, e portanto, tende a criar uma atitude mais cooperante porque leva o respondente a pensar que o “expert” no assunto é ele/ela e que o investigador quer aprender com o “expert”» (Hill & Hill, 2016: 74).*

Considerando a anterior afirmação de Hill e Hill, foi explicado aos entrevistados o objetivo da investigação e da entrevista, realçando que a sua experiência intercultural é valiosa e, por isso, uma mais-valia para o objetivo do presente estudo. As perguntas realizadas no decorrer das entrevistas foram maioritariamente abertas, onde se procurou seguir o guião construído, mas de uma forma flexível, deixando a conversa fluir de uma forma natural, introduzindo novas questões consideradas relevantes no seguimento da informação partilhada pelo entrevistado. A ordem das

perguntas não foi seguida de forma rígida, oferecendo-se liberdade ao entrevistado para elaborar e tentando-se acompanhar sempre a direção que o mesmo colocava na conversação. Neste estudo, pretendeu-se alcançar respostas ricas e detalhadas, pelo que, sempre que pertinente, era solicitado ao entrevistado para justificar as suas respostas.

Outro fator a ter em consideração para a realização das entrevistas é a inexperiência do investigador, visto tratar-se do seu primeiro trabalho de investigação. Contudo, e subscrevendo as palavras de Judith Bell, «é investigando que todos nós aprendemos a fazê-lo» (1997: 14). Por esta razão, foi realizado um teste de entrevista a 4 participantes, com o propósito de desenvolver técnicas de entrevista e de testar e melhorar o guião construído. Este grupo de teste foi constituído apenas por participantes do sexo masculino de nacionalidade diversificada (portuguesa, italiana, espanhola e brasileira), com idades compreendidas entre os 35 e os 45 anos, e que operam atualmente no setor bancário na zona de Lisboa. Todos os participantes tinham mais de cinco anos de experiência em contexto intercultural e formação académica. Neste grupo foi também testado o questionário construído. Os testes permitiram, por um lado, confirmar positivamente as perguntas do questionário e aperfeiçoar os tópicos referidos no guião, e por outro lado, adquirir desenvoltura e experiência na realização de entrevistas.

Uma vez ultrapassada a fase de teste, e selecionado o grupo final de 10 participantes, procedeu-se às entrevistas. Da amostra final, 7 entrevistas foram realizadas pessoalmente e as restantes 3 por videoconferência, devido a constrangimentos geográficos e profissionais. A maioria teve a duração de entre 60 a 120 minutos, com a exceção de 2 que duraram 35 e 45 minutos por restrições de agenda profissional. Todas as entrevistas foram alvo de gravação áudio para posterior tratamento servindo também como garantia de fidelidade do que foi dito, com consentimento prévio por parte dos intervenientes. Posteriormente, foi realizada uma exposição da informação revelada em cada entrevista que foi enviada, via e-mail, a cada um dos participantes com o objetivo atestarem que o seu conteúdo correspondia à informação e opiniões partilhadas durante as entrevistas, ao qual todos responderam transmitindo a sua confirmação.

Os questionários foram efetuados em espaços temporais diferentes, e fora do contexto da entrevista, por três razões: 1) criar uma clara distinção entre o processo de entrevista e a realização do questionário; 2) não criar pressão no preenchimento do questionário (devido a restrições causadas por agenda, tempo, ou presença do investigador); 3) permitir a reflexão sobre o que foi falado na entrevista.

Do universo de amostra, seis inquéritos foram entregues e recolhidos pessoalmente, evitando demasiada proximidade do respondente durante o período de preenchimento para criar uma atmosfera tranquila e livre de pressão, e os restantes quatro foram enviados e recebidos via e-mail. Foi explicado aos respondentes que a informação recolhida, tanto do questionário como da entrevista, seria tratada de forma sigilosa e anónima, comunicação, essa, incluída no cabeçalho

do documento. O questionário continha já as informações e instruções consideradas necessárias para um correto preenchimento, no entanto, foi dado um breve esclarecimento sobre a sua composição e como responder às perguntas de escala nominal e ordinal, disponibilizando-se o entrevistador para esclarecer qualquer dúvida que surgisse durante o preenchimento do questionário.

### **3.3.1 Construção do Guião da Entrevista**

Para a elaboração do guião de entrevista<sup>27</sup> foi definida uma lista de quatro tópicos considerados essenciais abordar: Percurso Profissional, Comunicação, Barreiras, e Preparação. Após a revisão da bibliografia sobre a problemática, foram identificados, dentro desses tópicos, os objetivos a que a entrevista se propunha responder, a partir dos quais foram formuladas as questões.

A esmagadora maioria das perguntas elaboradas eram de formato aberto, e as perguntas que eram de resposta fechada foram complementadas com perguntas adicionais solicitando que o entrevistado justificasse, elaborasse ou enumerasse, procurando incentiva-lo a aprofundar a questão. Relativamente ao número de perguntas, pretendeu-se, por um lado, que não fosse demasiado extenso correndo o risco de poder cansar os entrevistados, mas por outro lado, contivesse as perguntas suficientes para ter a abrangência necessária à realização do estudo.

As questões foram ordenadas para que a entrevista ocorresse de forma progressiva, começando pelas de cariz mais simples relacionadas com o percurso profissional para introduzir o enquadramento, passando pela forma como se efetua a comunicação e quais as barreiras interculturais que enfrenta nesse processo, e por fim avaliar o grau de preparação do entrevistado para essas dificuldades. Teve-se, portanto, o cuidado de produzir um guião que tocasse todos os pontos identificados como essenciais, e ao mesmo tempo, proporcionasse uma conversa fluída e natural.

---

<sup>27</sup> Ver Anexo J - Guião de Entrevista, pág. 105



**Quadro 2** - Estrutura do protocolo do guião da entrevista

Tópicos	Objetivos	Questões
Percurso Profissional	Entender: - a experiência profissional em contexto intercultural - a extensão internacional das empresas com que colaborou - a relevância da globalização e da internacionalização das empresas	-Fale um pouco da sua experiência profissional (funções e empregadores) e em que medida é que o seu trabalho o coloca ou colocou em contacto com pessoas de outras culturas? Com que frequência? -A sua empresa tem sucursais ou subsidiárias no estrangeiro? Quantas e em que países? -A sua empresa tem clientes no estrangeiro? Em que países? -Qual é a sua opinião sobre a importância da globalização e internacionalização das empresas para a sua carreira profissional?
Comunicação	Conhecer: - extensão do contacto internacional - línguas utilizadas - canais de comunicação	-Com que nacionalidades contacta ou já contactou em contexto profissional? Em que língua geralmente se comunicam? -Sente-se confortável a comunicar nessa língua? Usam sempre a mesma língua? -Quais os canais de comunicação mais utilizados?
Barreiras	Identificar: - barreiras comunicacionais em contexto intercultural - consequências dessas barreiras - a consciencialização da existência de barreiras	-Houve problemas/mal-entendidos no início da comunicação? Quais? Como foram ultrapassados? -A que acha que se deveram esses problemas? -Quais as barreiras comunicacionais mais comuns que identifica nas suas relações internacionais? -Há alguma que considere específica a uma determinada cultura? -Algum desses obstáculos resultou em consequências menos positivas? Como foram ultrapassadas? -Costuma identificar diferenças culturais importantes no que concerne a distância ao poder, relações interpessoais, abordagem ao tempo, forma de comunicar? -Relativamente a barreiras culturais, já alguma vez estereotipou ou foi alvo de estereótipo? E já sentiu ansiedade? -Antes de contactar com pessoas de uma nova cultura, o que valoriza mais: as semelhanças ou as diferenças em relação a essa cultura?
Preparação	Compreender: - o nível de preparação para encontros interculturais - formação linguística e cultural	-Costuma pesquisar sobre uma determinada cultura antes de um encontro profissional? De que forma se prepara? -Teve algum tipo de formação linguística e/ou cultural? Se sim, qual? Se não, gostaria de ter? -Acha que essa formação é ou pode ser importante para o desenrolar da sua atividade profissional?

### 3.3.2 Construção do Questionário

Na perspectiva de Judith Bell, «o objetivo de um inquérito é obter informações que possam ser analisadas, extrair modelos de análise e fazer comparações» (1997: 26) e «os investigadores quantitativos recolhem os factos e estudam a relação entre eles» (1997: 19). Foi neste sentido, que se incluiu o questionário como complemento ao instrumento principal do estudo, que é a entrevista, e até mesmo por excluir a comunicação oral entre o investigador e o inquirido, o que é uma clara diferença em relação à entrevista.

Carmo e Ferreira (1998) enumeram alguns cuidados a ter na elaboração de um questionário, como por exemplo: o número de perguntas deve ser adequado e não excessivo; essas perguntas devem ser, sempre que possível, fechadas para alcançar objetividade; as instruções sobre a forma de responder a cada pergunta devem ser claras e precisas; e as respostas padrão não podem ser ambíguas ou terem leituras subjetivas. Manuela Magalhães Hill e Andrew Hill (1998: 54) acrescentam que «é especialmente importante dar instruções novas sempre que se muda a forma das perguntas».

O questionário<sup>28</sup> utilizado começa com uma nota introdutória onde se explica o âmbito do estudo e o tema a que está sujeito. Em seguida, pode ler-se uma pequena declaração atestando a confidencialidade da informação e a forma anónima como a mesma será tratada. Relativamente à composição do questionário, este é composto por 22 perguntas (21 fechadas e 1 aberta) distribuídas pelas quatro secções seguintes: I.Dados pessoais; II.Comunicação; III.Barreiras; e IV.Competências.

A primeira parte (I) é composta por uma pergunta aberta (nacionalidade) e quatro perguntas fechadas, sendo uma delas de escala ordinal (língua em que sente mais confiante a comunicar), que procuram traçar o perfil do inquirido. A segunda parte (II) aborda o tema da comunicação (como e quantas vezes é realizada) e compreende quatro perguntas fechadas, em que duas delas são de escala ordinal (língua e canal de comunicação mais utilizado) introduzidas para identificar a frequência em cada um é utilizado. A terceira parte (III) refere-se às barreiras interculturais e é o maior segmento de perguntas abarcando dez questões fechadas, incluindo uma de escala ordinal. O intuito deste conjunto de perguntas é calcular a frequência com que ocorrem mal-entendidos (III.1-2-3-5), identificar a que se devem os obstáculos comunicacionais (III.4-6-10), e verificar o grau de consciencialização para as barreiras interculturais (III.7-8-9). A quarta, e última, parte (IV) está relacionada com as competências e é constituída por três perguntas fechadas, que visam conhecer o nível de preparação e formação dos inquiridos.

O quadro seguinte pretende apresentar a estrutura das perguntas do questionário, definindo o tipo e pergunta, a escala utilizada e os objetivos de cada um das perguntas.

---

<sup>28</sup> Ver Anexo K – Questionários utilizados: em português (pág. 106) e em inglês (pág. 111)

**Quadro 3** - Estrutura do protocolo do questionário

Questão	Tipo de Pergunta	Tipo de Escala	Objetivos
I.1.Sexo	Fechada	Qualitativa nominal	-Caracterizar a amostra;
I.2. Idade	Fechada	Quantitativa de intervalo	
I.3. Nacionalidade	Aberta	Qualitativa nominal	
I.4. Habilitações literárias	Fechada	Qualitativa de intervalo	
II.1. Com que frequência utiliza outras línguas, que não a sua língua materna, em contexto profissional?	Fechada	Qualitativa nominal	-Frequência de utilização de línguas estrangeiras e quais
II.2. Classifique a língua que mais utiliza em contexto profissional.	Fechada	Qualitativa ordinal	
II.3. Organize o canal de comunicação que mais utiliza quando comunica em línguas não-maternas.	Fechada	Qualitativa ordinal	-Averiguar quais os canais de comunicação mais utilizados
II.4. Quando comunica em outra língua, prefere a comunicação escrita ou oral?	Fechada	Qualitativa nominal	-Avaliar maiores dificuldades na comunicação oral ou escrita
III.1. Sente-se ansioso quando comunica em outra língua que não a sua língua materna?	Fechada	Qualitativa nominal	-Averiguar desconforto por comunicar numa língua estrangeira
III.2. Quando comunica em outra língua, sente que a sua mensagem não é compreendida como pretendia?	Fechada	Qualitativa nominal	-Verificar as dificuldades de expressão ou compreensão em línguas estrangeiras
III.3. Quando fala outra língua, sente que não encontra as palavras certas para expressar o que quer dizer?	Fechada	Qualitativa nominal	
III.4. Durante um encontro profissional com alguém de outra cultura, já foi mal interpretado ou interpretou o seu interlocutor erradamente?	Fechada	Qualitativa nominal	-Determinar a frequência de mal-entendidos com pessoas de outras culturas
III.5. Durante um encontro entre diferentes culturas, sinto que existem barreiras comunicacionais entre mim e a pessoa com quem estou a comunicar.	Fechada	Qualitativa nominal	-Avaliar a consciencialização para a existência de barreiras interculturais
III.6. Classifique as dificuldades que mais sente ao comunicar numa língua que não a sua língua materna.	Fechada	Qualitativa ordinal	-Conhecer algumas das barreiras mais frequentes
III.7. Com qual das afirmações concorda mais:	Fechada	Qualitativa nominal	-Avaliar o conhecimento das diferenças culturais

<b>Questão</b>	<b>Tipo de Pergunta</b>	<b>Tipo de Escala</b>	<b>Objetivos</b>
III.8. Existem características que são típicas das pessoas de determinados países.	Fechada	Qualitativa nominal	-Determinar o conhecimento e utilização de estereótipos
III.9. Considera que falar a mesma língua é suficiente para evitar mal-entendidos em encontros interculturais?	Fechada	Qualitativa nominal	-Compreender a importância da língua na resolução de mal-entendidos
III.10. Quando sente que existem barreiras comunicacionais, qual considera ser a principal razão?	Fechada	Qualitativa nominal	-Distinguir as barreiras linguísticas das culturais
IV.1. Quando comunico com alguém de outra cultura na mesma língua, é importante ter consideração que o seu background cultural é diferente do meu.	Fechada	Qualitativa nominal	-Conhecer a consciencialização para a importância da cultura
IV.2. A formação linguística e/ou cultural é uma ferramenta importante para abordar os encontros interculturais de forma mais confiante.	Fechada	Qualitativa nominal	-Determinar a relevância da formação linguística e/ou cultural
IV.3. Gostaria de receber formação intercultural pois seria um instrumento importante para ter um desempenho mais eficaz em contexto profissional.	Fechada	Qualitativa nominal	-Conhecer as necessidades de formação intercultural



## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

*«Fazer uma análise temática, consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido.» (Bardin 1977; 105)*

### 4.1 Análise dos Questionários

#### I. Dados Pessoais

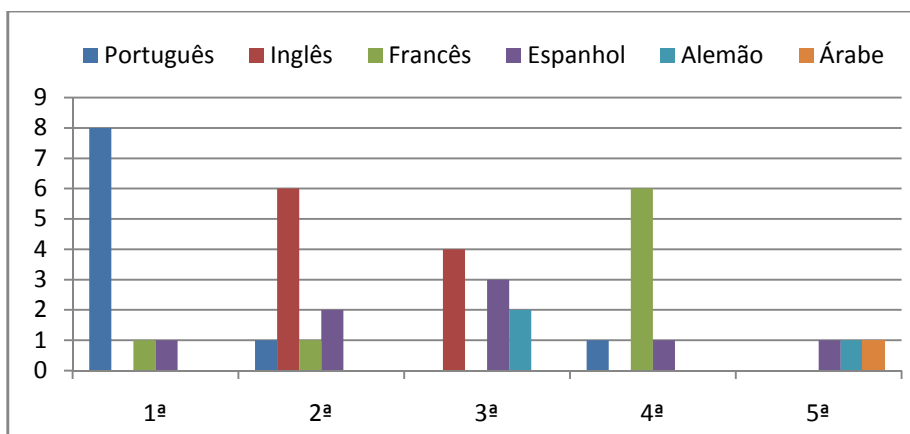
Como já foi referido, o grupo de 10 participantes sujeito ao questionário<sup>29</sup> foi o mesmo submetido ao processo de entrevista. A primeira parte do questionário, denominada Dados Pessoais, visou traçar o perfil dos intervenientes através das perguntas acerca do sexo, idade, nacionalidade, habilitações literárias e línguas em que se sente confiante a comunicar. Assim, foi possível apurar que o grupo sujeito é homogéneo, visto ser constituído por 50% de elementos do sexo feminino e por 50% do sexo masculino. Relativamente à idade, os respondentes são igualmente equilibrados, sendo que 50% tem até 35 anos e os restantes 50% tem entre 35 e 45 anos. Os participantes são maioritariamente de nacionalidade portuguesa, ou seja, 80% da amostra, e os outros 20% divididos entre nacionalidade francesa (10%) e mexicana (10%). No que diz respeito às habilitações literárias, os inquiridos estão novamente contrabalançados entre os 50% que têm um curso superior e os 50% que têm uma pós-graduação.

Com o objetivo de avaliar os seus conhecimentos linguísticos, a **última pergunta** desta secção solicitava aos participantes que colocassem por ordem numérica as línguas em que se sentem mais confiantes a comunicar (ver **Gráfico 6**). A língua em que se sentem mais confortáveis foi, obviamente, a materna e, por isso, oito responderam português, um escolheu francês e outro espanhol (nacionalidade mexicana). A segunda mais escolhida foi, também sem grande surpresa, o inglês, visto que é uma língua presente na vida de muitos milhões de pessoas, quer seja através dos meios de comunicação social ou de ensino, quer seja em contexto turístico ou, especialmente, profissional. Para a eleição da terceira língua em que os inquiridos se sentem mais confiantes a comunicar, os resultados são mais equilibrados, com 4 votos para o inglês, 3 para o espanhol e 2 para o alemão. Como quarta língua mais votada, surge o francês com 6 votos contra 1 no espanhol e outro no alemão. Para a quinta língua, onde apenas três participantes votaram, aparecem o espanhol, alemão e árabe, cada um com 1 voto.

---

<sup>29</sup> Ver Anexo L - Resultados dos Questionários, pág. 116

**Gráfico 6** - Ordem de confiança na comunicação em diferentes línguas

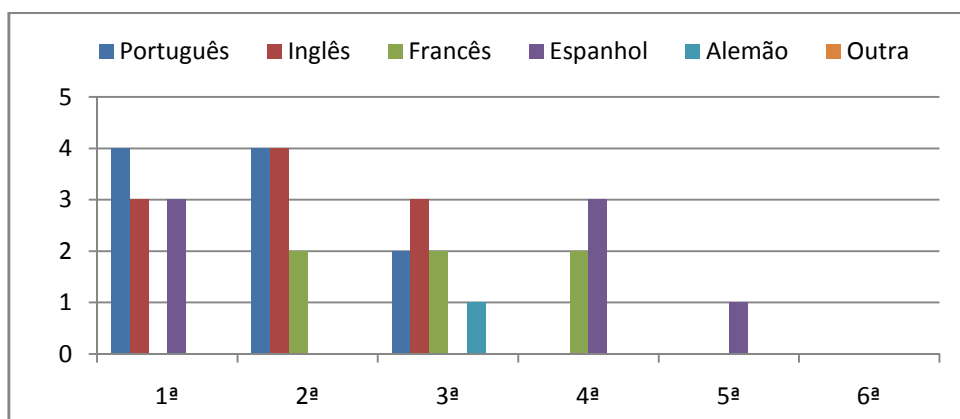


## II. Comunicação

A parte II, composta por quatro perguntas fechadas, visa compreender quando e como é realizada a comunicação profissional. A **primeira pergunta** solicitava a frequência com que os sujeitos utilizam outras línguas, que não a sua língua materna, em contexto profissional, ao que a totalidade respondeu “todos os dias”, sublinhando assim a importância das línguas estrangeiras para as suas profissões.

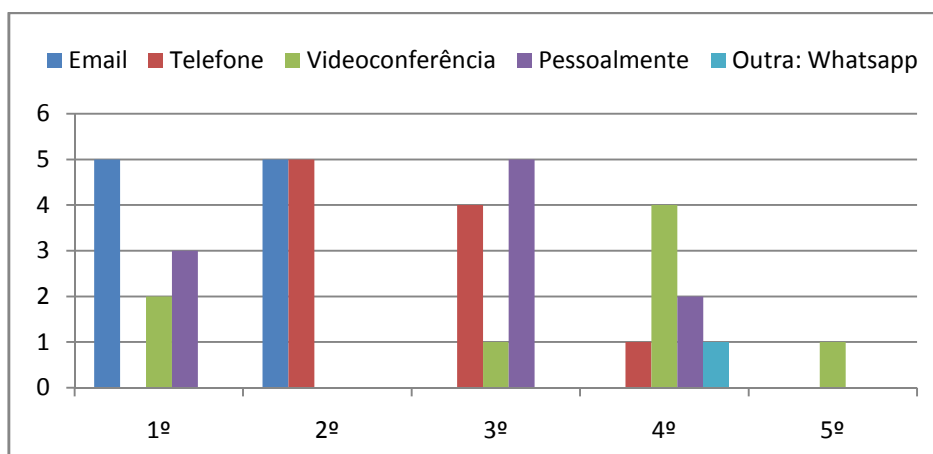
A **segunda questão** solicitava aos respondentes que classificassem, numericamente, a língua que mais utilizam em contexto profissional. Os resultados a esta questão (ver **Gráfico 7**) revelam-se bastante equilibrados, sendo a mais utilizada o português, com 4 votos, seguindo-se o inglês e o espanhol, com 3 votos cada. Na posição para segunda língua mais utilizada, surgem novamente o português e o inglês empatados com 4 votos e, depois o francês, com 2 votos. A língua votada como terceira mais falada foi o inglês e a quarta foi o espanhol. A presença forte do português, do inglês e do espanhol deve-se ao teor multicultural das equipas de trabalho em que a maioria dos sujeitos estão inseridos.

**Gráfico 7** - Língua mais utilizada em contexto profissional



A **questão 3** visava identificar os canais comunicacionais mais frequentes no dia-a-dia laboral das pessoas envolvidas nesta pesquisa. O meio mais utilizado (ver **Gráfico 8**) é o e-mail com 5 votos, seguido do contacto pessoal, com 3 votos, e da videoconferência, com 2 votos. A posição de segundo mais utilizado aparece empatada entre o e-mail e o telefone, ambos com 5 votos. A terceira posição para canal mais frequente é ocupada pelo contacto pessoal, com 5 votos, seguida do telefone, com 4 votos, enquanto a videoconferência é o quarto meio comunicacional mais usado. Como esperado, o e-mail assume um papel preponderante na comunicação intercultural do panorama atual, com o telefone a continuar a ser um canal principal. Por outro lado, é notório que, embora não sendo um meio preferencial, a videoconferência tem um importante papel a desempenhar na comunicação profissional, possivelmente com uma orientação crescente. Ainda que, neste estudo, não demonstre grande relevância, é curioso o aparecimento do *whatsapp*, uma aplicação para *smartphone* fruto das novas tecnologias, em contexto profissional, ficando para futuros estudos avaliar o desenvolvimento desta tendência.

**Gráfico 8** - Canal de comunicação mais utilizado para línguas não-maternas



A **quarta**, e última, pergunta deste segmento procurava descobrir se, quando os informantes comunicam noutra língua, têm preferência pela comunicação escrita ou oral, com o intuito de, possivelmente, identificar maiores dificuldades em uma das vertentes. No entanto, todos insinuaram que se sentem confortáveis a comunicar de ambas as formas.

### III. Barreiras

Esta secção de 10 perguntas propunha-se investigar as barreiras comunicacionais em situações interculturais e a avaliar a consciencialização dos intervenientes para essas barreiras.

A **primeira questão** visava descobrir se os inquiridos se sentem ansiosos quando comunicam noutra língua que não a sua língua materna. Os resultados evidenciam equilíbrio entre “às vezes”

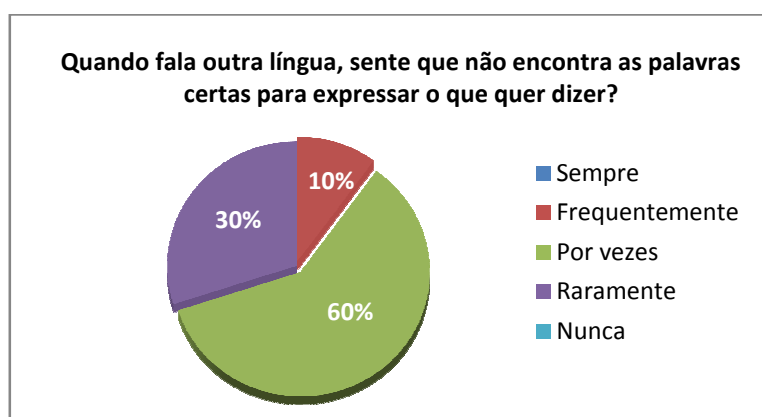


e “não”, cada um com 5 votos. Isto confirma que a ansiedade é, ocasionalmente (50%), um obstáculo nos encontros interculturais. Note-se que a conotação negativa ainda atribuída à ansiedade poderá levar alguns inquiridos (muito experientes) a não responder com total sinceridade.

A **questão 2** inquiria os sujeitos sobre se, ao comunicar noutra língua, sentiam que a sua mensagem não era compreendida como pretendiam. De entre 5 hipóteses de resposta, a opção “por vezes” foi escolhida por 70%, e a opção “raramente” foi seleccionada por 30%.

A **pergunta 3** desta secção procurava saber se, quando falam outra língua, os respondentes sentem que não encontram as palavras certas para expressar-se. Os resultados (ver **Gráfico 9**) foram semelhantes aos da questão anterior, com 60% a responder “por vezes”, 30% a optar por “raramente” e os restantes 10% a escolher “frequentemente”.

**Gráfico 9** - Dificuldades de expressão linguística dos inquiridos



As **questões 2 e 3**, que obtiveram resultados muito similares, visavam quantificar as dificuldades linguísticas dos inquiridos quando atuam como emissor no modelo comunicacional. Apesar do grupo ser composto por pessoas experientes no contacto intercultural, as dificuldades linguísticas continuam a ser uma realidade.

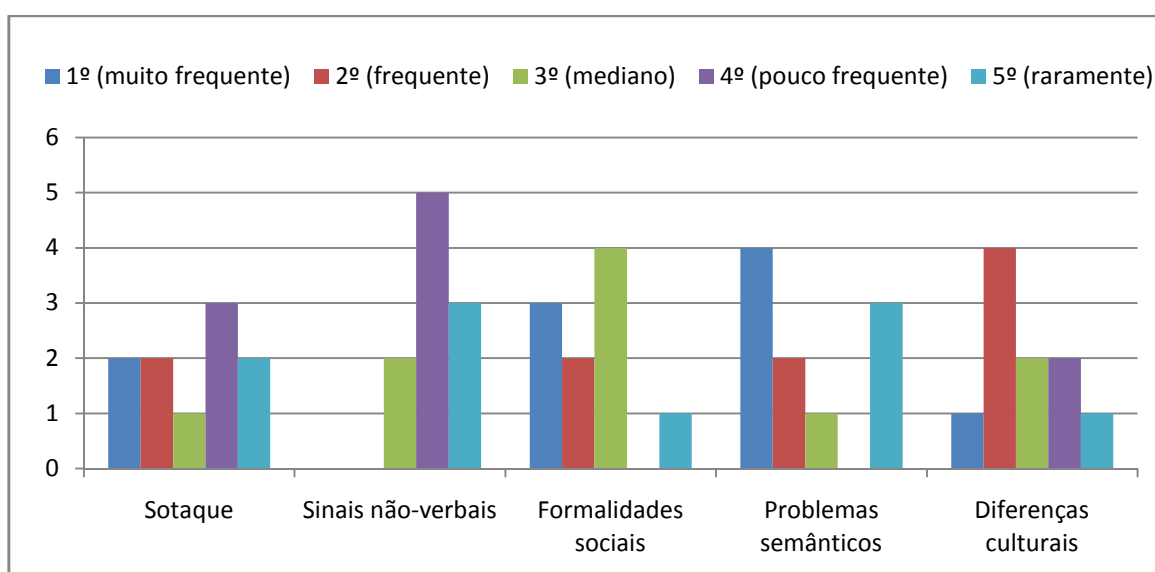
A **questão 4** pretende identificar, por um lado, se existem mal-entendidos nas relações interculturais dos intervenientes, e por outro, a que devem esses equívocos. Para isso, foi perguntado se os participantes já foram mal interpretados ou interpretaram o seu interlocutor erradamente, isto durante um encontro profissional com alguém de outra cultura. As respostas demonstram que 80% dos sujeitos já foram vítimas de mal-entendidos, e todos eles de origem verbal.

Na **questão seguinte (5)**, 8 dos inquiridos reconhecem que “por vezes”, durante um encontro intercultural, existem barreiras comunicacionais entre si e a pessoa com quem estão a comunicar. Dos restantes 2 sujeitos, 1 alega que sente essas barreiras “frequentemente” e o outro

“raramente”. Com mais ou menos frequência, todos os participantes admitem a existência de obstáculos na comunicação.

A **pergunta 6** solicitou aos informantes que classificassem numericamente um lote de cinco dificuldades identificadas na revisão bibliográfica como comuns (sotaque, sinais não-verbais, formalidades sociais, problemas semânticos, diferenças culturais), de acordo com a sua frequência. Os resultados desta questão (ver **Gráfico 10**) demonstram equilíbrio distribuído por todas as barreiras sugeridas, revelando algumas conclusões como, por exemplo, que 40 % das pessoas envolvidas neste estudo apontam os problemas semânticos como muito frequentes e as diferenças culturais como um obstáculo frequente. Metade dos inquiridos (50%) encaram as formalidades sociais como uma dificuldade constante, considerando que são frequentes (20%) ou muito frequentes (30%), e 40% acha que são uma dificuldade ocasional. Por outro lado, 50% dos inquiridos considera que os sinais não-verbais são pouco frequentes, não sendo por isso uma barreira que requeira grande preocupação.

**Gráfico 10** - Dificuldades mais sentidas ao comunicar numa língua não-materna



Quando requeridos a concordar com uma das frases abaixo indicadas (**questão 7**), o grupo concordou unanimemente que “a língua é uma ferramenta que nos ajuda a superar as diferenças culturais”. Os inquiridos optaram pela frase mais equilibrada em relação às diferenças culturais, aceitando que somos diferentes mas também reconhecendo, na língua, uma ferramenta útil para ultrapassar essas diferenças. Esta clara tendência do grupo pela ponderação, por antítese a posições mais extremadas, parece estar relacionada com os seus anos de experiência intercultural.

(1) Em geral somos todos iguais independentemente da língua que falamos.

(2) Somos todos diferentes e prova disso são as diferenças linguísticas.

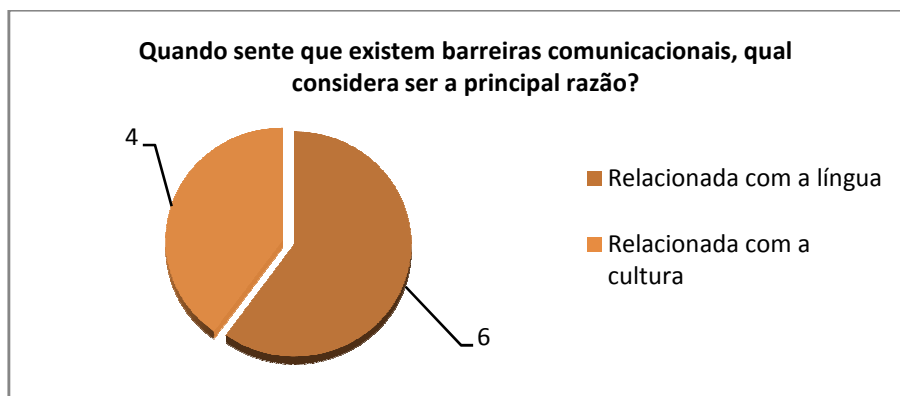
(3) A língua é uma ferramenta que nos ajuda a superar as diferenças culturais.

Na **questão 8** desta secção dedicada às barreiras, foi pedido aos respondentes que concordassem ou não (opções em escala) com a seguinte afirmação: “Existem características que são típicas das pessoas de determinados países.” Esta frase pretendia aferir sobre a opinião dos participantes em relação ao estereótipo e ideias preconcebidas. Uma vez mais, a opinião do grupo dividiu-se entre “concordo parcialmente” (50%) e “concordo totalmente” (50%).

À **questão (9)** “considera que falar a mesma língua é suficiente para evitar mal-entendidos em encontros interculturais?”, a maioria dos sujeitos responderam “não, ainda que seja falada fluentemente”, assegurando, desta forma, que não veem na língua a solução para todos os seus problemas interculturais. A opção de um dos inquiridos recaiu pela frase “sim, se a língua for falada fluentemente”, mas nenhum escolheu a opção “sim, falar a mesma língua é suficiente”.

No fim deste segmento (**questão 10**), foi solicitado aos informantes que indicassem o principal motivo das barreiras comunicacionais, ao que 6 responderam “relacionada com a língua” e 4 responderam “relacionada com a cultura” (ver **Gráfico 11**).

**Gráfico 11 - Barreiras comunicacionais devido a fatores linguísticos ou culturais**



#### IV. Competências

A última secção de questões tem por objetivo avaliar a preparação e formação do grupo objeto de estudo, através de 3 perguntas fechadas.

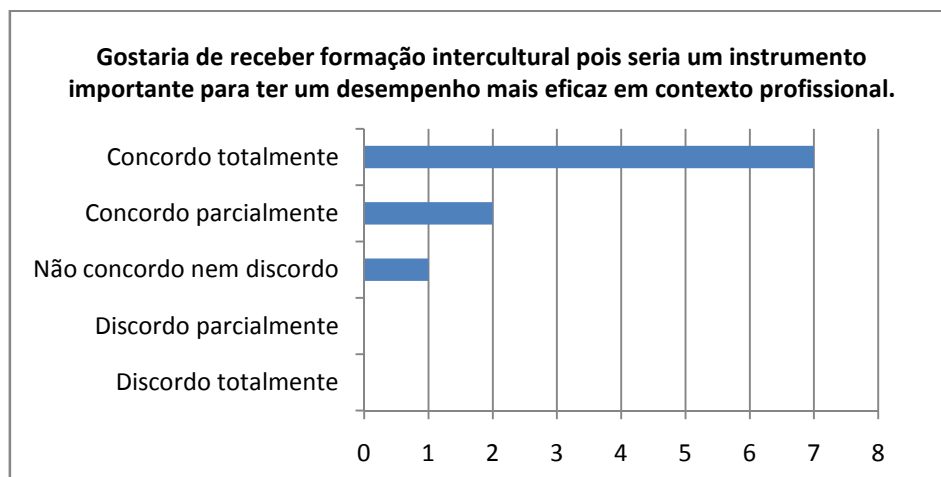
A **primeira pergunta** procura conhecer a frequência com que os inquiridos julgam ser importante ter em consideração as diferenças entre o seu background cultural e o do seu interlocutor. O primeiro dado relevante é que nenhum dos participantes considera “nunca” ou “raramente”. O

resultado está empatado, a 4 votos, entre “frequentemente” e “sempre”, recaiando os restantes 2 votos sobre a opção “às vezes”.

A **segunda questão** da secção IV busca saber se os respondentes concordam com a seguinte afirmação: “a formação linguística e/ou cultural é uma ferramenta importante para abordar os encontros interculturais de forma mais confiante”. A totalidade do grupo concordou, sendo que 20% concordou parcialmente e os restantes 80% concordaram totalmente.

A última e **terceira questão** perguntava, às pessoas envolvidas no estudo, se concordavam que gostariam de receber formação intercultural, argumentando que seria um instrumento importante para ter um desempenho mais eficaz em contexto profissional. Nenhum elemento discordou da afirmação, e a esmagadora maioria (70%) concordou totalmente com esta afirmação. Dos restantes votos, 20% concordou parcialmente e apenas 10% disse que não concordava nem discordava (ver **Gráfico 12**).

**Gráfico 12** - Formação intercultural no futuro



## 4.2 Análise das Entrevistas

Como já foi referido anteriormente, as 10 entrevistas foram conduzidas recorrendo a um guião que pudesse direccionar a entrevista, mas oferecendo a flexibilidade e liberdade necessárias para colocar novas perguntas, procurando adequá-las ao entrevistado e à informação que ia partilhando.

Estas entrevistas não foram transcritas literalmente (*verbatim*), mas foi, antes, realizada uma exposição da informação transmitida pelo entrevistado, agregando ideias com citações. A organização dos conteúdos destas exposições pode variar relativamente à ordem das questões presentes no guião de entrevista, já que se pretendeu seguir o encadeamento de ideias do entrevistado. As exposições podem ser encontradas para consulta nos Anexos<sup>30</sup>.

Para analisar a informação recolhida através das entrevistas, foi efetuada uma análise simples de conteúdo, procurando encontrar temas comuns. Durante a década de 1950, Berelson definiu este método como «uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação dessas mesmas comunicações» (cit. por Bardin, 1977: 36). Laurence Bardin descreveu a análise de conteúdo da seguinte forma:

*«Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens» (1977; 42).*

O mesmo autor disse, ainda, que o *tratamento descritivo* constitui um primeiro tempo do procedimento, mas não é exclusivo da análise de conteúdo (Bardin, 1977; 34), pelo que, partindo das exposições escritas das 10 entrevistas, tentou-se encontrar temas e variáveis identificados como denominadores comuns, que pudessem ser transversais a vários ou a todos os respondentes. Considerando que o método por entrevista foi aplicado de forma semiestruturado, conduzido por um guião predefinido, procurou-se seguir, sempre que possível, essa mesma estrutura na análise de conteúdo. Em seguida, é apresentado o quadro resultante da análise de conteúdo das entrevistas, que está organizado por quatro categorias divididas em 16 subcategorias.

A primeira categoria é o **Perfil**, que é constituída pelas subcategorias: Experiência Intercultural; Setor de Atividade; Tipo de Organização; Negócio das Empresas; e Impacto da Globalização. Aqui procura-se, por um lado determinar a experiência intercultural dos respondentes e o impacto da globalização nas suas carreiras, e, por outro, traçar um perfil das organizações onde trabalham ou trabalharam os inquiridos.

A segunda categoria chama-se **Comunicação** e procura entender que tipo de contacto os respondentes desenvolvem e com que frequência, através das seguintes 3 subcategorias:

---

<sup>30</sup> Ver Anexo M – Exposição das Entrevistas, pág. 120

Contacto Frequente com Culturas; Comunicação em Outras Línguas; e Canais de Comunicação Preferenciais.

Em seguida, a terceira categoria é designada **Barreiras**, na qual integram 4 subcategorias: Mal-entendidos; Barreiras à Comunicação Intercultural; Consequências; e Estereótipos. Esta categoria visa conhecer quais as barreiras mais frequentes na comunicação intercultural bem como as suas causas e consequências.

Por último, realizou-se a análise dos conteúdos da categoria **Preparação**, que engloba 4 subcategorias (Competência Cultural; Pesquisa; Formação; e Formação Intercultural), com o propósito de tentar, não só avaliar o nível de formação linguístico e cultural dos entrevistados, como também identificar as competências culturais demonstradas.

As restantes três colunas intitulam-se “Unidades de Registo”, “Frequência Positiva” e “Unidades de Contexto”. Bardin definiu a unidade de registo como «a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial» (1977; 104) e, sobre a unidade de contexto, afirmou que «serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registo e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às da unidade de registo) são óptimas para que se possa compreender a significação exacta da unidade de registo» (1977; 107).

Na coluna Unidades de Registo encontram-se indicadores de características identificadas na análise de conteúdo das exposições das entrevistas. A coluna Frequência Positiva refere os entrevistados que demonstraram que a unidade de registo relacionada ocorreu com eles. Por fim, na coluna Unidades de Contexto encontram-se fragmentos das exposições das entrevistas que contextualizam a respetiva unidade de registo no decurso da entrevista. Alguns fragmentos contidos nesta coluna são de frequência negativa, ou seja, evidenciam que tal unidade de registo não ocorreu com determinado entrevistado, incluídos com o propósito de enriquecer a contextualização da unidade de registo, oferecendo, assim, uma perspetiva global de todos os entrevistado acerca desse indicador. Os entrevistados a quem correspondam fragmentos de frequência negativa não estão incluídos na coluna Frequência Positiva. Por outro lado, em determinadas unidades de registo, alguns entrevistados com frequência positiva não se encontram refletidos nas unidades de contexto para evitar redundâncias.

**Quadro 4 - Análise de Conteúdo das Entrevistas**

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Frequência Positiva	Unidades de Contexto
Perfil	Experiência Intercultural	Experiência de mais de 10 anos	E2; E4; E6; E9;	-E6: Gestor de Mercados Externos há sensivelmente dez anos;
		Experiência entre 5 e 10 anos	E1; E3; E5; E7; E8; E10;	-E8: trabalhou para um grupo multinacional espanhol do setor bancário durante nove anos;
	Setor de atividade	Setor bancário	E1; E8; E9; E10;	-E9: grupo multinacional francês do setor bancário
		Setor empresarial (não-bancário)	E2; E3; E4; E5; E6; E7;	-E5: empresa de conteúdos desportivos digitais que fornece aos seus clientes informação atualizada sobre diversas modalidades desportivas espalhadas pelo mundo;
	Tipo de Organização	Grupo Multinacional	E1; E5; E7; E8; E9; E10;	-E8: o banco com o qual colaborava tinha presença em dezenas de países; -E9: O banco está presente em mais de 75 países, através de sucursais das suas 9 marcas e subsidiárias;
		Com subsidiária(s) no estrangeiro	E2; E3; E4; E6; E8;	-E3: tem subsidiárias no estrangeiro, como Angola, Moçambique, Brasil e Espanha, canalizando cerca de 70% da sua produção para a exportação em cerca de 50 países; -E4: subsidiárias no Brasil, Espanha, Angola e Moçambique; -E5: multinacional com filiais presentes em muitos países;
	Negócio das Empresas	Europa	TODOS	-E1: grupo multinacional espanhol, presente em dezenas de países; -E2: consultora que opera em cerca de 50 países e com filiais na China, Brasil, Japão e E.U.A.; -E6: responsável pelos mercados de língua espanhola, ou seja, Espanha e alguns países da América Latina como Colômbia, México, Peru, Chile, Panamá, Equador, Paraguai e Argentina; -E7: empresa de publicidade focada em soluções digitais para grandes clientes internacionais sediados na Holanda, E.U.A., Reino Unido, Alemanha e Espanha;
		África	E1; E2; E3; E4; E5; E7;	
		América do Norte	E2; E7; E8;	
		América do Sul	E2; E6; E7; E8; E10;	
		Ásia	E1; E2; E4;	
		Oceânia	E2; E3;	

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Frequência Positiva	Unidades de Contexto
Perfil	Impacto da Globalização	Benéfico	TODOS	<p>-E1: era o caminho profissional que tinha traçado o que justifica a sua formação académica em Relações Internacionais;</p> <p>-E2: não só lhe trouxe benefícios profissionais e experiências pessoais enriquecedoras, como também lhe permitiu descobrir competências que desconhecia possuir;</p> <p>-E3: trouxe benefícios profissionais e uma apetência por uma carreira cada vez mais internacional;</p> <p>-E4: teve a oportunidade de visitar outros países e, acima de tudo, ver realidades muito diferentes das que conhecia;</p> <p>-E5: crescer profissionalmente de uma forma que não esperava;</p> <p>-E6: permite um crescimento estável e diversificado;</p> <p>-E8: «se não houvesse globalização, creio que não teria vivido e aprendido tudo o que aprendi até ao dia de hoje»;</p> <p>-E9: capacidade de atuar em qualquer país onde seja necessário;</p> <p>-E10: Eu consigo ser Compliance Officer em Portugal, arrumar as minhas malinhas e, se quiser, amanhã candidatar-me a um emprego nos Estados Unidos;</p>
Comunicação	Contacto Frequente com Culturas	Europa	TODOS	<p>-E1: Europa Central e Ocidental, Brasil, México, alguns países de África, China e Coreia do Sul;</p> <p>-E3: Europa de Norte, Central e de Leste, e também da Austrália, Nova Zelândia e Cabo Verde;</p> <p>-E4: Magrebe (Marrocos, Argélia, Tunísia e Líbia), da costa oeste (Senegal e Costa do Marfim), e da parte interior (Chade e Mali);</p> <p>-E6: Espanha e alguns países da América Latina como Colômbia, México, Peru, Chile, Panamá, Equador, Paraguai e Argentina;</p> <p>-E7: Reino Unido, E.U.A., Brasil, Alemanha, Indonésia, Israel, Polónia, República Checa, França, Suécia e Espanha;</p>
		África	E1; E3; E4; E5; E7;	
		América do Norte	E2; E7;	
		América do Sul	E1; E2; E6; E7; E8; E10;	
		Ásia	E1; E7;	
		Oceânia	E3	
	Comunicação em Outras Línguas	Bilingues	E3; E4;	-E4: passou vários anos da sua infância em França, facto que o tornou extremamente fluente na língua francesa, considerando-se bilingue;



Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Frequência Positiva	Unidades de Contexto
Comunicação	Comunicação em Outras Línguas	Confortável	TODOS	-E1: sente-se à vontade com o inglês, apesar de atualmente usar apenas vocabulário técnico; -E2: sente-se confortável em inglês ou espanhol, mas evita discutir temas mais técnicos em francês e italiano; -E3: maioritariamente inglês, mas também utiliza o alemão e francês; -E5: sente-se confortável em inglês e o francês é suficiente para comunicações simples; -E6: bastante fluente na língua espanhola; -E7: utiliza quase exclusivamente a língua inglesa; -E10: utiliza maioritariamente o inglês e sente-se bastante confortável.
	Canais de Comunicação Preferenciais	Face-a-face	E1; E3; E4; E6;	-E3: reuniões face-a-face quando está no estrangeiro; tenta realizar visitas, no mínimo, bianuais a cada mercado, pois as relações interpessoais e a comunicação face-a-face têm um papel preponderante nas relações comerciais; -E4: a comunicação face-a-face e as relações interpessoais eram extremamente importante para manter a confiança mútua; -E6: admite que a comunicação face-a-face é de extrema importância na área comercial para manter fortes relações com os seus clientes;
		E-mail	E1; E2; E3; E5; E6; E7; E8; E9; E10;	-E2: o e-mail mantém uma importância vital; -E3: « <i>eu escrevo 60 e-mails por dia, 55 foram em inglês</i> »; -E6: o e-mail é o canal de comunicação mais importante; -E7: o e-mail como meio de comunicação muito importante por ser o mais formal; -E8: e-mail de forma diária; -E9: Utiliza diariamente o e-mail; -E10: canal de comunicação preferencial para abordar assuntos importantes; e é de extrema importância no setor bancário;
		Telefone	E1; E3; E4; E8;	-E4: maioritariamente por telefone apesar das dificuldades técnicas; -E8: telefone quando necessário;

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Frequência Positiva	Unidades de Contexto
Comunicação	Canais de Comunicação Preferenciais	Novas tecnologias (videoconferência, mensagens instantâneas etc.)	E2; E5; E6; E7; E8; E9;	<p>-E2: as novas tecnologias, como o skype e o whatsapp, são os canais de comunicação preferenciais;</p> <p>-E6: aplicação para smartphone (Whatsapp);</p> <p>-E8: videoconferências semanais;</p> <p>-E9: participa frequentemente em teleconferências e videoconferências;</p>
Barreiras	Mal-entendidos	Fatores Linguísticos	E1; E2; E4; E5; E6; E7; E8; E10;	<p>-E1: <i>«o meu supervisor da altura disse-me qualquer coisa como “No me enojas”, e o enojar é chatear (em espanhol do México) enquanto em português enojar não tem nada a ver com chatear e eu fiquei em estado de choque»;</i></p> <p>-E2: admite que se viu forçada a adaptar o seu discurso e “construir” um vocabulário que o seu parceiro chinês entendesse;</p> <p>-E4: as variações idiomáticas da língua francesa nos países africanos era, frequentemente, uma barreira comunicacional, especialmente notada no que diz respeito a vocabulário mais técnico;</p> <p>-E5: o facto de pessoas de diferentes culturas traduzirem, aquilo que querem dizer, da língua materna para a língua em que estão a comunicar, gerando expressões e frases com diferentes significados;</p> <p>-E6: assume algumas dificuldades iniciais no mercado espanhol devido ao estilo discursivo, fator que provocou alguns mal-entendidos; o contacto é mais informal e é utilizado um vocabulário coloquial;</p> <p>-E7: <i>«Tive conversas criativas em que estávamos a discutir projetos e linhas de pensamento, e um francês e uma portuguesa a falar em inglês, chegamos a olhar um para o outro e perceber que nenhum de nós estava a perceber o que outro estava a dizer»;</i></p> <p>-E8: durante a sua expatriação em Portugal, reconhece que ocorreram muitos mal-entendidos especialmente devido a barreiras linguísticas;</p> <p>-E10: observa que os problemas linguísticos também são um obstáculo à comunicação; identifica alguns problemas semânticos nas suas relações profissionais;</p>

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Frequência Positiva	Unidades de Contexto
Barreiras	Mal-entendidos	Fatores Culturais	E2; E3; E4; E9; E10;	<p>-E2: «<i>Ele não sabia o que é que tinha para fazer e dizia-me sempre que sim, que sim</i>»;</p> <p>-E3: «<i>a primeira vez que reuni com um cliente alemão, o primeiro comentário foi que para vender máquinas é preciso mais do que uns olhos bonitos</i>»;</p> <p>-E4: o uso espontâneo do “sim” ainda que a resposta correta fosse “não” é um denominador comum nos países do continente africano; o desconhecimento de factos históricos do Senegal criou um incidente constrangedor com um cliente naquele país;</p> <p>-E9: «<i>O que demonstrou ser realmente difícil foi que, às vezes, diziam uma coisa mas escreviam outra diferente</i>»; «Em algumas culturas não se diz “não”, por exemplo, diz-se “vai ser difícil” ou “não tenho a certeza”. Para um francês isso significa “não tenho a certeza”, em algumas culturas isso significa “não”. Este ponto pode ser, por vezes, complicado, e é bom saber com quem estamos a falar e quais são as coisas a fazer e não fazer – nem sempre se sabe!»;</p> <p>-E10: «<i>é mesmo uma questão cultural, não é falta de educação, não é excesso de confiança</i>»;</p>
	Barreiras à Comunicação Intercultural	Alta Ansiedade	E3; E6; E7; E10;	<p>-E3: sofreu o seu maior “choque cultural” em Cabo Verde ao aperceber-se que atrasos de mais de uma hora nas reuniões ou não aparecerem sequer, era algo normal naquela cultura; no início, estas diferenças provocavam-lhe grande ansiedade, afetando o seu trabalho;</p> <p>-E4: Afirma que a ansiedade nunca foi um problema, pois conhecer novas culturas era algo que o entusiasmava;</p> <p>-E6: «tens de estar preparado para marcares uma reunião de manhã, e a tua manhã de trabalho estar baseada naquela reunião, chegares lá e ele (o cliente) não aparecer, e não te dizer nada, e ficas sem nada para fazer naquela manhã», esta situação causava-lhe, inicialmente, muita ansiedade;</p> <p>-E7: «não sei se o meu comportamento ou o meu estar é adequado àquela ocasião, e o facto de pensar se é ou não adequado já me provoca aquele “nervosinho”»;</p> <p>-E10: na primeira vez que visita um país diferente, sente alguma ansiedade, embora encontre na preparação uma forma de reduzir esse nervosismo;</p>

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Frequência Positiva	Unidades de Contexto
Barreiras	Barreiras à Comunicação Intercultural	Tendência para Avaliar	E1;	-E1: «Fazes uma avaliação da pessoa, passas a falar com essa pessoa de outra maneira, ou fazes juízos de valor sobre essa pessoa ou sobre o carácter dessa pessoa com base nisso, e às vezes pode não ser assim»;
		Barreiras Físicas e Arranjos Espaciais	E2; E4; E9;	-E2: em alguns casos, após várias discussões, a relação tornava-se muito tensa e somente conseguia solucionar o problema deslocando-se ao país dos clientes para falar com eles pessoalmente; evitava comunicar por telefone (ruído, sotaque, nível linguístico) e o e-mail era a opção mais segura; -E4: telefone revelava as dificuldades técnicas que se faziam sentir nas linhas telefónicas dos países africanos; dificuldades técnicas e estruturais destes países dificultavam o uso do e-mail; -E9: considera que no pub foi onde sentiu mais dificuldades como não-nativo devido ao ruído e às várias conversas em simultâneo;
		Efeito das Emoções	E5; E8; E9;	-E5: existia uma enorme e quase constante tensão, devido a alguma competitividade e a muitas falhas na comunicação; «Eu começava, às vezes, os meus e-mails a dizer: “Isto é um mal-entendido”»; encontrou algumas barreiras na abordagem ao tempo nos países africanos que visitou, quer na falta de pontualidade quer na falta de rapidez de resposta a várias situações, e confessa que estes fatores lhe causavam ansiedade; -E8: a forma de lidar com esses conflitos era diferente, o que só agravava a situação: « <i>nós, mexicanos, somos mais explosivos, temos uma forma menos diplomática de abordar essas discussões</i> »; -E9: « <i>Uma das coisas que foi bastante impressionante foi a forma de gerir conflitos. Em França, podes ser bastante bruto, indo direto ao assunto; enquanto aqui em Portugal, deves resolver um-para-um, sem ninguém à volta, (manter) uma boa relação é muito importante. Em França, somos muito francos na forma de comunicarmos</i> »;

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Frequência Positiva	Unidades de Contexto
Barreiras	Barreiras à Comunicação Intercultural	Diferenças Linguísticas	E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10;	<p>-E4: «<i>Ele falava em massa e eu em farinha. E perdemos o negócio por causa disso</i>»;</p> <p>-E5: dificuldades a comunicar por e-mail com indianos devido ao nível linguístico insuficiente; dificuldades na interpretação dos e-mails do Senegal e do Mali devido ao uso de abreviaturas e de expressões do seu dialeto mescladas com a língua francesa;</p> <p>-E6: variações idiomáticas para determinadas palavras espanholas;</p> <p>-E7: problemas semânticos e ao baixo nível de fluência na língua; exagero de acrónimos;</p> <p>-E8: reconhece que ocorreram muitos mal-entendidos especialmente devido a barreiras linguísticas; o facto de o português ser uma língua parecida com o espanhol gera dificuldades de interpretação devido à similaridade de muitas palavras (problemas semânticos) e às expressões idiomáticas;</p> <p>-E9: considera que o sotaque é um obstáculo;</p> <p>-E10: sobre o sotaque, diz que «<i>é uma entropia à facilidade da comunicação</i>»; «<i>(Ele) estava a falar inglês e eu não estava a perceber o que ele estava a dizer. (...) Parecia que não estava a falar inglês</i>»; outro exemplo é o das reuniões com o seu chefe francês: «<i>estou a tentar expressar-me em inglês que não é a minha língua nativa, e ele, por sua vez, também se está a tentar expressar em inglês que não é a sua língua nativa, e às vezes estamos “How do you say that?” (“Como é que se diz isso?”)</i>»;</p>

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Frequência Positiva	Unidades de Contexto
Barreiras	Barreiras à Comunicação Intercultural	Cultura Negocial	E2; E4; E5; E6; E7;	<p>-E2: negociar com culturas mais mercantis é um obstáculo, pois os interesses dos elementos que compõem esse grupo são sempre a grande prioridade, menosprezando, por vezes, as condições previamente acordadas: <i>«fizeste um contrato, está tudo escrito e, de repente a meio, as coisas são diferentes»</i>; <i>«Eu fazia missões para Espanha e conseguia 20 reuniões em 4 dias (...) mas eu sabia que a maioria daquelas reuniões podiam não acontecer, que quando eu chegasse lá ele não ia lá estar. (...) Por mais que eu tentasse nada ficava resolvido, não havia “follow-up” nem nada semelhante. Enquanto se eu for aos nórdicos, mesmo que só com 4 ou 5 reuniões, eu sei que aquelas 4 reuniões são reuniões a sério, (...) há trabalho, há negócio»</i>;</p> <p>-E4: no Magrebe esperava sempre mais dificuldades na negociação, pois sabia que eram países em que, culturalmente, os indivíduos eram mais focados nos seus próprios interesses e com um discurso menos direto: <i>«a negociação era extremamente difícil»</i>; marcar reuniões era extremamente difícil, pois, na maioria das vezes não aparecia ninguém: <i>«Fomos ao Mali três vezes. À terceira encontramos quem nós queríamos encontrar à primeira»</i>;</p> <p>-E5: com austríacos, polacos e alemães revelavam inflexibilidade em relação a situações inesperadas, aspeto que demonstrou ser um obstáculo comunicacional;</p> <p>-E6: <i>«eles dizem que sim, fazem-te crer que sim, fazem tudo para que seja sim»</i> mas se existir o mínimo problema, ainda que seja na reta final do negócio, não mostram qualquer pudor em cancelar tudo;</p> <p>-E7: uns lidam com naturalidade com uma mensagem explícita e direta (norte-americanos) e outros estão habituados a uma linguagem mais implícita e indireta (franceses); os israelitas são alguém que sabe unir de forma perfeita os temas profissionais e as perguntas pessoais durante uma negociação, tirando partido disso para criar uma empatia que o pode favorecer: <i>«é muito respeitoso na forma como ele o faz, mas é muito rápido a ligar o pessoal, a criar a empatia e a manter o foco na argumentação e no objetivo dele»</i>;</p>

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Frequência Positiva	Unidades de Contexto
Barreiras	Barreiras à Comunicação Intercultural	Estereotipar os outros	E1; E2; E3; E4; E5; E7;	<p>-E1: deixou de o fazer devido às várias pessoas que conheceu e que não correspondiam ao que era expetável;</p> <p>-E2: estereotipa, pois diz que é impossível apagar as ideias preconcebidas que tem em relação a determinadas culturas;</p> <p>-E3: estereotipa algumas pessoas devida à sua cultura;</p> <p>-E4: assume que era comum estereotipar;</p> <p>-E5: não estereotipou os países africanos, em parte por falta de conhecimento profundo dessas culturas;</p> <p>-E7: estereotipa regularmente e que a generalização que criou com a sua experiência são uma espécie de quadro de referência (chama-lhe benchmarking) para futuros contactos, mas que isso não afeta negativamente a sua postura;</p> <p>-E8: não tinha qualquer ideia preconcebida sobre os portugueses antes de vir para Lisboa; nunca se sentiu estereotipado;</p> <p>-E10: Apesar de achar que existem tendências comportamentais em certas culturas, não gosta de estereotipar pois acha que todas as pessoas são diferentes;</p>
		Ser Estereotipado (Português)	E2; E3; E4; E5; E6; E10;	<p>-E2: ser portuguesa é claramente um obstáculo para conquistar confiança e manter relações comerciais, pelo que geralmente demorava mais tempo até colher frutos de um novo mercado ou cliente;</p> <p>-E3: o estereótipo de ser portuguesa condicionou imenso o seu trabalho, porque Portugal não é um país reconhecidamente tecnológico mas, antes, associado a um destino de férias; acrescenta que no início de algumas relações comerciais, ser estereotipada é um claro obstáculo e, garante até, que «se trabalhasse numa empresa alemã, tinha metade das dificuldades».</p> <p>-E4: especialmente nas ex-colónias portuguesas, teve «muitíssimos mais benefícios por ser português»;</p> <p>-E5: sentiu-se estereotipado pelos austríacos pelo facto de ser português, o que lhe criou algumas barreiras iniciais, e, mais tarde, admitiram-lhe ter ficado positivamente surpreendidos com o desempenho dos portugueses;</p> <p>-E6: foi vítima de estereótipo por ser português, quer na América Latina (porque conhecem relativamente mal o país), quer em Espanha (devido a um estigma antigo para com Portugal);</p> <p>-E10: sentiu-se estereotipada e subavaliada por ser portuguesa durante sua estadia nas sucursais do banco na Alemanha, Noruega e Suécia;</p>

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Frequência Positiva	Unidades de Contexto
Barreiras	Barreiras à Comunicação Intercultural	Preconceitos (Idade / Género / Estado-civil)	E2; E3; E4; E6;	<p>-E2: estado-civil: «em algumas culturas, o fato de ser uma comercial solteira e não teres família, isso às vezes é mal visto»; a idade jovem e o fato de ser mulher são igualmente fatores pelos quais sentiu preconceito e argumenta que essa barreira dificultou imenso o seu trabalho: «<i>Conseguia estar nas reuniões todas, as pessoas ouviam-me, respeitavam-me nesse sentido, aceitavam fazer negócio comigo. E depois no final do dia toda a gente ia sair e eu não era convidada. (...) Muitos dos negócios fecham-se e concretizam-se na parte do jantar, e eu acabava por ficar um bocadinho para trás. E durante o dia tinha mesmo que me esforçar muito para conseguir falar o máximo possível e tentar fechar negócio</i>»;</p> <p>-E3: credibilidade profissional colocada em causa devido à sua idade jovem e ao facto de ser mulher; dos países do continente africano, apenas é responsável pelo mercado de Cabo Verde pelo facto de ser mulher; «uma vez ao telefone, (um cliente) disse-me que as máquinas só estavam a ter problemas porque ele estava a negociar com mulheres»; «sentam-se com ela (Dir. Exp.) e com o CEO à mesa, falam com ela mas nunca lhe olham nos olhos, falam com ela a olharem para a parede»; informa também que é um colaborador do sexo masculino que negocia na Arábia Saudita, Catar ou Omã; os países nórdicos são culturas onde não encontrou qualquer preconceito e que reconhecem o seu mérito mais facilmente;</p> <p>-E4: «A certa e determinada altura comesas a ficar lisonjeado quando eles se despedem e te cumprimentam com dois beijos e comesas a perceber quando eles se vão embora e estendem-te a mão. Houve ali qualquer coisa em ti que ele não gostou»;</p> <p>-E6: o facto de não ser ainda casado afeta a confiança que os seus clientes américo-latinos depositam nele;</p> <p>-E7: não sentiu dificuldades adicionais por ser portuguesa ou mulher;</p>



Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Frequência Positiva	Unidades de Contexto
Barreiras	Consequências	Menos Positivas	E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9;	<p>-E3: um cliente na Suíça que se recusou a negociar com ela por ser mulher; admite já ter perdido negócios devido ao facto de ser mulher.</p> <p>-E4: chegou a perder negócios devido a problemas linguísticos, e de certa forma culturais, ao não se aperceber que existiam métodos de medição diferentes, o que gerou um mal-entendido em relação ao modelo e respetivo preço;</p> <p>-E5: aponta a sua relação com a equipa austríaca como a mais complicada e com graves implicações para o trabalho;</p> <p>-E6: «<i>se existir o mínimo problema, ainda que seja na reta final do negócio, não mostram qualquer pudor em cancelar tudo</i>»;</p> <p>-E7: cortar o contacto com determinado interveniente, passando a responsabilidade desse contacto para outro colega seu;</p> <p>-E8: por barreiras linguísticas, chegou a entender erradamente informações dadas pelos Recursos Humanos e a passá-las, também dessa forma, aos elementos da sua equipa, gerando mal-entendidos e dando azo a posteriores reclamações por parte da sua equipa;</p> <p>-E9: «<i>Aconteceu-me com alguém (português) que era suposto entregar uma cama em minha casa. Liguei-lhe de manhã e ele disse-me “Vou ver o que posso fazer, mas vai ser difícil”. Mais tarde, voltei a ligar (e respondeu) “Talvez, não sei... Mas vai ser difícil”. Então, no final do dia, nada foi entregue. Em França ou dizes “sim” ou dizes “não”, se dizes “talvez” eu volto a ligar-te! (...) Assim entendi que dizer que “vai ser difícil” quer dizer “não”;</i></p>

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Frequência Positiva	Unidades de Contexto
Preparação	Competência Intercultural	Consciencialização Cultural (Semelhanças e/ou Diferenças)	E1; E2; E3; E4; E6; E7; E10;	<p>-E1: dá atenção tanto às semelhanças como às diferenças, mas valoriza mais as primeiras para tentar encontrar um fator de empatia;</p> <p>-E2: valoriza mais as diferenças do que as semelhanças e considera ser crucial colocar-se na perspetiva do outro;</p> <p>-E3: está ciente de que existem diferenças vincadas em relação a algumas culturas, nomeadamente, as asiáticas;</p> <p>-E4: é visível uma clara diferenciação entre homem e mulher; sentiu muitos choques culturais em Angola e explica que são ainda muito visíveis as marcas deixadas de ser uma ex-colónia portuguesa;</p> <p>-E6: valoriza tanto as semelhanças como as diferenças, tentando não encará-las como barreiras mas antes como fatores de interesse;</p> <p>-E7: quando não consegue ultrapassá-las durante uma primeira reunião com um cliente de outra cultura, assume essas dificuldades perante o seu interlocutor e suspende o encontro;</p> <p>-E10: sugeriu que continuassem a conversação por e-mail, onde sabia que poderia ultrapassar a barreira do sotaque; valoriza as semelhanças como forma de criar empatias, mas o seu foco está nas diferenças pois deseja evitar choques culturais;</p>
		Conhecimento Cultural	TODOS	<p>-E1: demonstrou possuir competências interculturais: «<i>Eu não fui com expectativa nenhuma. Quer dizer, eu já sabia que aquilo não tinha a ver com isto, mas não fui a pensar que ia ser “a”, “b”, “c”.</i> Quando chegasse lá logo via e tinha que aceitar (...) Senão vou ficar chocada, vou ficar infeliz e vou achar que aquilo é o pior dos sítios»; «<i>nós não podemos avaliar a cultura da China aos nossos parâmetros. Nós estamos num continente diferente, temos uma história diferente e temos antecedentes sociais e culturais completamente diferentes</i>»;</p> <p>-E2: uma viagem ao Japão foi a que mais preparação e cuidados culturais lhe exigiu, para ela própria e para clientes que levava consigo em prospeção de negócio e e recorda que foram necessários vários cuidados com a formalidade e etiqueta;</p> <p>-E7: «<i>Eu acho que o facto de lidar com tantas culturas e perceber que realmente algumas pessoas são mais disciplinadas do que outras, o facto de entender que naquele país eu sou melhor recebida, ou que consigo o que eu preciso para trabalhar se lhes responder “y” ou “z”, eu acho que isso me coloca um bocadinho mais à frente de empresas que são nacionais e fechadas e que têm uma cultura pouco internacional</i>»; conhecimento das divergências culturais, inclusivamente acerca dos resultados de Portugal em algumas das dimensões de Geert Hofstede;</p>

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Frequência Positiva	Unidades de Contexto
Preparação	Competência Intercultural	Adaptação cultural	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8;	<p>E1: houve uma adaptação intercultural, fruto da compreensão e melhor conhecimento cultural: <i>«A comunicação começou a ser mais fluente. (...) Eu também já comecei a aceitar com mais naturalidade certas coisas ditas porque já sabia o seu significado»;</i></p> <p>-E2: para comunicar eficazmente na língua inglesa, teve de adaptar o seu vocabulário e sotaque consoante o nível linguístico do seu recetor; aponta a flexibilidade e uma mente aberta como elementos-chave para não encarar as diferenças culturais como barreiras;</p> <p>-E3: uma forte relação interpessoal com o cliente é um fator facilitador na resolução de problemas;</p> <p>-E4: adaptou o seu discurso de forma a fazer as perguntas “certas” para obter respostas corretas: <i>«a resposta que eles têm na ponta da língua sempre é “sim”»;</i></p> <p>-E5: <i>«Eles também me culturalizaram. Adaptei-me à cultura deles. Aprendi muito com eles»;</i></p> <p>-E6: é essencial conseguir imiscuir-se na cultura do país onde quer fazer negócio; encontrou forma de se adaptar e destaca a flexibilidade cultural como elemento-chave: <i>«Eu gosto de chamar a isso o “chip”. Tens de ter “chips” para determinados mercados (...) a Rússia tem um “chip”; a Itália tem um “chip”; Espanha tem um “chip”, a América Latina tem definitivamente um “chip”, e cada um dos (seus) países (também tem), alguns muito parecidos, mas o Chile tem um “chip” diferente do “chip” da Colômbia e do “chip” do México; os Estados Unidos é outro “chip” completamente diferente»;</i></p> <p>-E7: “bagagem” cultural acumulada ajuda-a quando contacta com uma nova cultura;</p> <p>-E8: com o passar do tempo, aprendeu a abordar as pessoas de forma diferente, dependendo da sua cultura;</p>

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Frequência Positiva	Unidades de Contexto
Preparação	Pesquisa	Prévia ao encontro intercultural	E1; E3; E8; E10;	<p>-E1: prepara-se antes de viajar para algum país diferente ou antes de se encontrar com alguém de outra cultura, mas apenas pesquisas básicas sobre fatos e características do país;</p> <p>E2: atualmente, já não pesquisa muito sobre diferenças culturais, para evitar generalizar e estereotipar demasiado;</p> <p>-E3: pesquisa sobre os países que vai visitar pela primeira vez, quer em relação a hábitos culturais que possam causar ofensa, quer sobre factos básicos do país;</p> <p>-E6: não pesquisa sobre os países que visita tanto quanto deveria, com exceção dos temas de atualidade, e que esse fator já lhe criou algumas dificuldades: «não sabia a hora do Chile (...) e não sabia se estava no Verão ou no Inverno»;</p> <p>-E8: pesquisa sempre antes de viajar para outro país;</p> <p>-E10: solicita informações a colegas que tenham visitado o país, e realiza pesquisas na internet de aspetos mais específicos (características e atualidade); os blogs sobre o que fazer e não fazer, escritos por quem esteve no país, também são úteis;</p>
	Formação	Linguística	TODOS	<p>-E1: teve o inglês na escola e, realizou alguns cursos linguísticos de alemão, francês, espanhol e mandarim;</p> <p>-E2: inglês e francês no ciclo preparatório, e no ensino superior continuou com o inglês (mais técnico), e iniciou o espanhol e mandarim;</p> <p>-E3: secundário e universitário;</p> <p>-E4: inglês no preparatório, secundário, e ensino superior, acrescentando o francês e o árabe;</p> <p>-E5: inglês e ao francês no sistema educativo nacional;</p> <p>-E6: preparatório/secundário (inglês e francês) e licenciatura (inglês e espanhol);</p> <p>-E7: inglês desde a primeira classe (curso complementar) e secundário; francês no preparatório e alemão no secundário;</p> <p>-E8: aprendeu o inglês a partir do 9º ano;</p> <p>-E10: sistema educacional (inglês e em francês);</p>

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Frequência Positiva	Unidades de Contexto
Preparação	Formação	Cultural	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E9; E10;	<p>-E1: «<i>na altura (que fui para a China), (na AICEP) fizeram-me uma espécie de um pequeno workshop sobre coisas que eu não devia fazer (...) ou coisas que lá são consideradas de bom-tom</i>» que diz que foi muito importante; Programa de Estágios Internacionais INOV Contacto em Pequim (China);</p> <p>-E2: nega ter tido formação cultural mas relembra breve abordagens a encontros interculturais em algumas disciplinas do seu curso: «<i>Lembro-me perfeitamente de estar numa sala com mais três pessoas a tentar negociar e ultrapassar uma situação</i>»;</p> <p>-E3: breve exposição dos temas culturais na AIDA (Associação Industrial do Distrito de Aveiro), e também abordou esta temática em algumas disciplinas do seu curso universitário;</p> <p>-E4: breve formação cultural em algumas disciplinas do seu curso superior e intercâmbio de experiências culturais com o seu professor de árabe;</p> <p>-E5: participação no programa de mobilidade Erasmus em Lille (França);</p> <p>-E6: participação no programa Erasmus na República Checa;</p> <p>-E8: nunca recebeu formação intercultural, mas a empresa forneceu-lhe um manual com informações básicas e detalhadas de Portugal;</p> <p>-E9: a empresa providenciou formação sobre como trabalhar e como viver em Portugal, a qual considerou extremamente útil;</p> <p>-E10: participou num programa linguístico e de imersão cultural durante 2 semanas em Scarborough (R.U.) a viver com uma família de acolhimento;</p>

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Frequência Positiva	Unidades de Contexto
Preparação	Formação Intercultural	Vantajoso no Futuro	E1; E3; E4; E7; E8; E10;	<p>-E1: «quem vai trabalhar para um país que tem uma cultura ou uma língua diferente», a entrevistada é da opinião de que devem receber formação intercultural para melhor se prepararem para os hábitos e costumes distintos que vão encontrar;</p> <p>-E2: neste momento não lhe traria mais-valias devido à vasta experiência intercultural que adquiriu com o decorrer dos anos mas, argumenta que a formação cultural no início da carreira seria extremamente benéfico;</p> <p>-E3: acha que deveria haver mais foco na importância das diferenças culturais durante uma negociação como parte integrante dos conteúdos programáticos do ensino superior; numa lógica de melhoria contínua, seria benéfico para o desempenho das suas funções receber anualmente formação intercultural;</p> <p>-E4: importante incluir conteúdos interculturais no programa de alguns cursos superiores: <i>«para quem sai para o mercado de trabalho, a cultura é tanto ou mais importante do que a língua»</i>;</p> <p>-E6: após dez anos de experiência a trabalhar com variados países, esse tipo de formação não lhe traria quaisquer benefícios profissionais;</p> <p>-E7: é indispensável na realidade profissional atual, veria com bons olhos obtê-la;</p> <p>-E8: seria muito vantajoso recebê-la, especialmente antes de vir para Portugal;</p> <p>-E9: já não seria benéfica mais formação, mas antes prática, e admite que sem falar português é mais difícil a adaptação;</p> <p>-E10: seria benéfico para a sua carreira e enriquecedor a nível pessoal;</p>

### 4.3 Discussão dos Resultados

A análise das entrevistas demonstrou que as organizações, com as quais os entrevistados colaboram, têm uma forte presença no estrangeiro, sendo a Europa o mercado preferencial das escolhas de todas as empresas (devido à óbvia proximidade), seguindo-se África (Entrevista [E]=60%) e América do Sul (E=50%), aparentemente por semelhanças linguísticas. A Ásia e a América do Norte, são ainda, mercados pouco explorados, possivelmente devido às diferenças culturais mais acentuadas. Todos os inquiridos partilham a opinião de que a **globalização**, e consequente internacionalização das empresas, foi claramente benéfica para as suas carreiras, proporcionando-lhes, por um lado, experiências pessoais únicas e enriquecedoras, e por outro, crescimento profissional e desenvolvimento de todo o seu potencial (em alguns casos, descobrindo competências que desconheciam possuir), possibilitados pela competitividade e grau de exigência elevado de alguma concorrência internacional.

Ao todo contactam, de forma diária, com clientes, fornecedores, parceiros ou colegas, presentes ou oriundos de todos os cinco continentes do mundo. Tanto os resultados das entrevistas como os dos questionários demonstram que a **língua estrangeira** mais utilizada é a inglesa, seguida da espanhola e da francesa. Estes dados confirmam que a língua inglesa é a mais falada em contexto empresarial, por interlocutores de vários países. O espanhol e o francês são também línguas de relevantes devido à quantidade de países, outrora colonizados por Espanha ou França, que falam estas línguas.

Todos os inquiridos dizem sentir-se **confortáveis a comunicar** nestas línguas, tanto na forma oral como na escrita (100% na pergunta 4 da secção II dos questionários [Q]), admitindo, no entanto, algumas dificuldades com o vocabulário técnico das diferentes áreas. Esta dificuldade é bastante comum visto os cursos linguísticos “normais” não incluírem vocabulário técnico (nem seria exequível que o fizessem), mas poderia ser colmatada com formação linguística adaptada às necessidades, fornecida pelas organizações aos colaboradores a quem as suas funções exigem discutir assuntos com um grau de especificidade técnica elevado.

Os resultados de ambos os instrumentos utilizados confirmam aquele que era esperado ser o **canal de comunicação** mais utilizado: o e-mail. Todos os respondentes afirmam que o e-mail é uma ferramenta de trabalho essencial e que a grande maioria da comunicação que realizam é através deste meio. As principais razões apresentadas são o facto de ser o canal mais formal dos dias de hoje, e de permitir um registo do que é comunicado, algo apontado como de extrema importância no setor bancário (onde se tem acesso a informação privilegiada de clientes) e no setor comercial (para formalizar os termos de acordo finalizado). A comunicação telefónica, apesar de estar a perder expressão, continua a ser utilizada quando é necessária. A comunicação face-a-face apresenta-se como um canal importante no setor comercial, onde os inquiridos afirmam que a relação interpessoal com os clientes é crucial para atingir o sucesso. Os canais de comunicação derivados das novas tecnologias, como a videoconferência ou as mensagens instantâneas, revelam ser canais de crescente importância, especialmente a videoconferência que se apresenta como uma ferramenta capaz de aproximar pessoas de distantes pontos do globo ou até proporcionar reuniões periódicas entre várias equipas presentes em diferentes países.

O grupo inquirido prova estar consciente da existência de **barreiras** que dificultam a comunicação intercultural eficaz (como comprovam os resultados à pergunta 5 da secção III), embora se divida quanto à principal razão ser linguística (Q=60%) ou cultural (Q=40%). A grande maioria (E&Q=80%) reconheceu já ter tido mal-entendidos devido a **fatores linguísticos** (vocabulário insuficiente, problemas semânticos, variações idiomáticas, estilos discursivos), resultado verificado nas entrevistas e questionários. No entanto, todos os respondentes reconhecem, com maior ou menor frequência, sentir dificuldades linguísticas. Os resultados das questões 7 e 9 da secção III dos questionários comprovam que todos os participantes concordam que a língua é uma ferramenta que os ajuda a superar as diferenças culturais (Q=100%), embora admitam que não é suficiente (Q=90%). Estes dados demonstram conhecimento dos obstáculos inerentes à comunicação intercultural e das dificuldades em ultrapassá-los, apesar da grande experiência dos entrevistados.

Metade dos inquiridos (E=50%) afirma ter experienciado mal-entendidos por causa de **fatores culturais**, especialmente pelo facto de algumas culturas, em determinadas situações, responderem “sim” quando o que, na realidade, queriam dizer era “não”. Este problema ocorreu com culturas asiáticas (a importância de “não perder a face” é reconhecida nestas culturas, tal como já foi evidenciado por outros investigadores referidos na revisão da literatura) e com algumas culturas africanas, que são antigas colónias, a quem o facto de terem vivido subjugados à vontade de outros países deixou marcas culturais. Os questionários também confirmam que as diferenças culturais são uma barreira muito frequente (questão 6 da secção III).

A análise de conteúdo das entrevistas permitiu identificar **oito barreiras principais** à comunicação intercultural: ansiedade; tendência para avaliar; estereótipos; preconceitos; diferenças linguísticas; barreiras físicas e arranjos espaciais; efeito das emoções; e cultura negocial. A ansiedade é identificada como uma barreira com metade do grupo a admitir, nos questionários, que sente **ansiedade** quando comunica numa língua não-materna (Q=50%), e as entrevistas suportam esta ideia com 4 inquiridos a partilharem situações em que foram vítimas dessa ansiedade (E=40%). Os fatores que provocam esta ansiedade estão associados ao desconhecido (viajar para um país diferente do qual não se sabe praticamente nada), aos comportamentos esperados por determinadas culturas (insegurança ou incerteza do que é considerado correto), e à falta de importância atribuída por determinadas culturas africanas e américo-latinas ao tempo e ao compromisso, não comparecendo a reuniões, prévia e atempadamente acordadas, facto que provoca muita ansiedade nos respondentes devido à pressão profissional para obter resultados durante uma viagem de trabalho. E3 e E6 acrescentam que, com o tempo, aprenderam a lidar com esta última dificuldade baixando as expectativas, estando conscientes da possibilidade da não realização da reunião e preparando uma alternativa para rentabilizar esse tempo, caso fracasse o encontro. Estes dados confirmam que a alta ansiedade continua a ser uma barreira nos encontros interculturais. No caso específico deste último fator abordado, segundo Barna (1994), dar ênfase às semelhanças ignorando as diferenças ao mesmo tempo que se considera que outras culturas se comportam da mesma forma que nós, pode ter um efeito perverso, criando situações inesperadas, possivelmente com consequências menos positivas.



Em seguida, foram identificadas barreiras derivadas da **tendência para avaliar** o outro onde E1 assume ter já avaliado (valores ou caráter) alguém com base em suposições e que essa avaliação influenciou, depois, a postura que passou a adotar com essa pessoa. O **estereótipo** é outra barreira identificada nos resultados. Como diz Barna (1994), pode ser um método útil para tentar reduzir a ameaça do desconhecido mas, caso se generalize demasiado, também pode ser perigoso. Os questionários demonstraram que todos os inquiridos estão conscientes da existência do estereótipo e, em certa medida, concordam com ele (parcialmente: Q=50%; totalmente: Q=50%). Por seu turno, as entrevistas revelaram que 60% dos respondentes já estereotipou ou ainda estereotipa pessoas de outras culturas. Uns dizem que já deixaram de o fazer porque as pessoas são todas diferentes (E10); outros assumem fazê-lo regularmente e usam esses estereótipos como um quadro de referência para novas comunicações interculturais (E7). De uma forma geral, confirmam que estereotipam pois dizem ser impossível apagar as ideias preconcebidas em relação a determinadas culturas. Por outro lado, 60% dos inquiridos (6 dos 8 portugueses) alegam ter sido estereotipados pelo facto de serem portugueses. Quer se devesse ao desconhecimento das capacidades dos portugueses ou à associação a um “destino de férias”, a maioria diz ter sofrido consequências negativas por essa razão, o que os obrigou a esforçarem-se mais para atingirem os seus objetivos.

Por outro lado, o **preconceito** é, também ele, um enorme obstáculo à comunicação eficaz e, quem o diz são 4 dos entrevistados (E=40%). E2 e E3 queixam-se de que a idade jovem e o facto de serem mulheres as prejudicou e continua a prejudicar pois sentem que são descredibilizadas profissionalmente. E2 e E6 também contam que a circunstância de não serem casados é algo mal recebido por algumas culturas, e que isso afeta negativamente a confiança que os clientes depositam neles. Os resultados evidenciam que os preconceitos e os estereótipos continuam a ser uma importante barreira à comunicação intercultural, quer seja por desconhecimento das outras culturas, quer seja pela generalização exagerada. Não é possível eliminar o estereótipo da interculturalidade, mas é possível aprender a usá-lo na medida certa para que seja uma ferramenta útil e não um obstáculo, algo alcançável através da competência intercultural.

Como já foi discutido, as **diferenças linguísticas** são uma barreira à comunicação eficaz, algo já confirmado por outros estudos e verificado, também, nos resultados desta investigação (E=70%). As entrevistas indicam que o sotaque e os problemas semânticos estão no topo das dificuldades comunicacionais sentidas, e as respostas à pergunta 6 da secção III do questionário confirmam isso mesmo. As **barreiras físicas e arranjos espaciais** são obstáculos, já apontados também por Rego (2010), que 30% dos inquiridos indicia ter encontrado (distanciamento físico, ruído, dificuldades técnicas). Estes impedimentos são, na sua maioria, causados por problemas estruturais que não dependem dos interlocutores para serem solucionados.

O **efeito das emoções**, descrito por Cloke e Goldsmith (2000) como podendo ser construtivo ou destrutivo, está, igualmente, patente na análise de conteúdo das entrevistas. Três respondentes falam do efeito contraproducente das emoções negativas, com especial foco no E8 e E9, entrevistados expatriados em Lisboa, que comentam acerca da forma diferente de gerir emoções e conflitos dependendo de cada cultura. Nestes dois casos específicos, ficam bem patentes as diferenças entre alguém que recebeu formação intercultural antes de ir para um país estrangeiro, na

qual lhe explicaram as diferenças e como geri-las, e alguém a quem apenas lhe foi proporcionado um livro com as características e dados históricos do país e que, por conseguinte, descobriu essas diferenças já no decorrer das suas funções de expatriado.

Por último, foi identificada uma barreira em metade dos entrevistados (E=50%), a qual intitulei de **cultura negocial**, e que reflete as dificuldades sentidas pelos inquiridos durante negociações com pessoas de outras culturas. A diferente forma de fazer negócios diverge de cultura para cultura, e essas divergências foram sentidas pelos respondentes em várias ocasiões. A importância atribuída ao tempo e ao compromisso, o estilo discursivo mais direto ou menos direto, os interesses pessoais ou corporativos, o nível de relação interpessoal necessária desenvolver, e, particularmente, a relevância de um acordo estabelecido (que pode ser cancelado ou alterado, sem nenhum pudor, por pessoas de determinadas culturas) são aspetos que caracterizam a cultura negocial em diferentes contextos. Esta barreira resultou em alguns dissabores profissionais para alguns dos entrevistados e é, claramente, um fator a ser tomado em conta por quem realiza negócios com interlocutores culturalmente divergentes.

Seja devido a uma ou a várias barreiras, a maioria dos inquiridos (E=70%) admite ter sofrido **consequências profissionais menos positivas**, incluindo negócios de elevado valor que acabaram anulados. Estes dados apenas reforçam que as barreiras comunicacionais são um verdadeiro problema, sobretudo entre pessoas com diferente *background* cultural que comunicam através de uma língua não-materna.

Através da análise de conteúdo realizada, procurou-se identificar fragmentos que indicassem a presença de **competências interculturais** nos entrevistados. Esta análise regeu-se pelos seguintes indicadores: consciencialização, conhecimento, e adaptação. Para a primeira (**consciencialização cultural**), a análise das entrevistas indicou que 70% dos participantes está ciente da existência de semelhanças e de diferenças entre as culturas, e consegue identificar dificuldades na comunicação bem como assumir quando não consegue ultrapassar esses obstáculos, sugerindo alternativas. Os resultados dos questionários patenteiam que todos os inquiridos concordam que é importante ter em consideração o diferente *background* cultural do interlocutor (pergunta 1 da secção IV; sempre: Q=40%; frequentemente: Q=40%; às vezes: Q=20%).

O segundo indicador (**conhecimento cultural**) foi identificado, de uma forma geral, em todos os respondentes (E=100%), os quais demonstraram, ao longo das entrevistas, conhecimento das culturas com que lidam mais regularmente. Esse conhecimento é fruto da grande experiência dos entrevistados e revela-se essencial para a evolução contínua das suas atividades profissionais.

Por último, o terceiro indicador (**adaptação cultural**) foi reconhecido em 80% do grupo de estudo que manifestou grande adaptabilidade cultural e a noção da importância de o fazer para atingir maior eficácia na comunicação. Para ilustrar isso, E6 afirma que é essencial imiscuir-se na cultura onde quer fazer negócio e destaca a flexibilidade cultural como um elemento-chave para alcançar o sucesso no seu ramo de atividade, referindo-se a isso como os diferentes “modos de ser ou

estar” que possui. Em suma, estes três componentes (referidas por Sue na década de 1980, Searle & Ward em 1990, Pederson em 2002, ou Wilson et al. em 2013, entre outros) integram a competência intercultural, a qual potencializa as possibilidades de uma comunicação intercultural eficaz.

Relativamente à **preparação** efetuada pelos entrevistados, a análise mostra que, atualmente, apenas uma parte (E=40%) assume pesquisar sobre a cultura que vai visitar ou receber, nomeadamente acerca de aspetos básicos dessa cultura. No entanto, a maioria diz tê-lo feito no início da carreira internacional, quando eram ainda inexperientes. Talvez por falta de tempo, E6 reconhece que devia preparar-se melhor e admite ter tido algumas dificuldades por não o fazer. Todos os participantes receberam **formação linguística**, quer seja apenas no ensino preparatório e secundário, quer seja também no ensino superior. Além disso, E1 frequentou ainda alguns cursos linguísticos adicionais, e alguns respondentes manifestaram a necessidade profissional de aprender outras línguas. Quase a totalidade do grupo de estudo (E=80%) indica ter recebido algum tipo de **formação intercultural**, quer seja através de formações ou *workshops* de curta duração ou mesmo abordagens em algumas disciplinas das suas licenciaturas, quer seja através de programas de intercâmbio e imersão cultural. As respostas à pergunta 2 da secção IV dos questionários evidenciam que todos os inquiridos concordam, parcialmente (Q=20%) ou totalmente (Q=80%), que “a formação linguística e/ou cultural é uma ferramenta importante para abordar os encontros interculturais de forma mais confiante”.

Apesar da experiência intercultural acumulada, seis dos dez entrevistados (E=60%) consideram que seria vantajoso para o seu futuro profissional **receber formação intercultural**. E1 considera que, para quem vai trabalhar para um país com uma cultura diferente da sua, é determinante receber esse tipo de formação. Já E4 julga que as diferenças culturais durante uma negociação deveriam ser parte integrante dos conteúdos programáticos dos cursos superiores, tendo em conta a importância dos mercados externos para a generalidade das empresas portuguesas. O resultado da pergunta 3 da secção IV do questionário confirma esta tendência, em que a grande maioria (Q=90%) gostaria de receber formação intercultural, mas apenas 70% estão totalmente de acordo com a afirmação, e, portanto, convencidos das suas vantagens, o que se assemelha ao resultado das entrevistas. Contrariamente, os restantes quatro participantes alegam que, neste momento avançado da sua carreira, formação intercultural já não traria quaisquer benefícios.

Parece existir uma correlação entre ter recebido formação intercultural e domínio das três componentes da competência intercultural (E1; E2; E3; E4; E6). Esta hipótese demonstra que formação intercultural adquirida durante uma fase prévia pode resultar em competências interculturais mais desenvolvidas. A fase prévia poderá ser o percurso académico, através de disciplinas dedicadas ou estágios no estrangeiro, ou o percurso secundário, através de programas de intercâmbio ou de imersão cultural durante o período de interrupção escolar. Uma segunda correlação foi identificada entre estes entrevistados e formação linguística no ensino superior, algo que não ocorreu com os outros entrevistados. Estes dados indicam que pessoas com formação (cultural e linguística) tendem a ser profissionais mais bem preparados e competentes para lidar com dificuldades interculturais, reduzindo, assim, as probabilidades de daí advirem consequências económicas menos positivas.

Outra aparente correlação é entre a área de formação académica e o percurso profissional. Seis entrevistados (E1; E2; E3; E4; E6; E7), com formação académica direccionada para o contacto com mercados externos (relações internacionais, línguas e relações empresariais, e marketing) planearam e alcançaram uma carreira internacional de relevo. Esta relação demonstra que as respetivas áreas académicas permitiram aos sujeitos alcançar a ambicionada carreira internacional, respondendo, assim, à segunda questão deste estudo.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na economia global dos dias de hoje, as organizações vêm-se confrontadas com a necessidade de investirem em mercados externos, com o propósito de crescerem mais rapidamente e de forma sustentada e diversificada. Esta tendência de internacionalização implica forçosamente terem de estabelecer contactos interculturais de forma eficaz, quer seja com clientes ou fornecedores, quer seja com parceiros ou colegas. Neste âmbito, procurou saber-se, junto de profissionais experientes em contexto intercultural como é realizada a comunicação em contextos de internacionalização e de diversidade multicultural, quais as principais dificuldades e possíveis necessidades formativas.

A decisão pela utilização de dois instrumentos de investigação, inquérito por entrevista e inquérito por questionário, revelou-se importante para atingir os objetivos propostos. Por um lado, as entrevistas possibilitaram conhecer o percurso profissional dos entrevistados, como e quando ocorrem as suas comunicações, aprofundar as barreiras interculturais já abordadas por outros autores e explorar, com maior detalhe, as experiências interculturais vividas. Por outro lado, os questionários permitiram determinar, de forma mais objetiva, algumas variáveis do estudo, com o objetivo de proporcionar suporte quantitativo aos resultados das entrevistas.

Os resultados deste estudo dão a conhecer o perfil de alguns dos profissionais a trabalhar em contexto intercultural bem como as organizações com as quais colaboram. Também permitem compreender como ocorre a comunicação intercultural e quais são as línguas e canais comunicacionais mais frequentes. Por outro lado, os resultados das entrevistas e dos questionários oferecem um panorama geral das maiores dificuldades sentidas em contexto profissional, e as suas causas. Aqui, verificou-se que os dois maiores fatores são culturais e linguísticos.

Os dados recolhidos permitem, por um lado, confirmar várias das barreiras avançadas por alguns autores, como também explorar novas possibilidades. Das seis barreiras interculturais apresentadas por Barna (1994), quatro foram também encontradas neste estudo, reforçando, assim, a sua relevância atual. Ficou demonstrado que o estereótipo e o preconceito continuam a ser uma enorme barreira com consequências menos positivas nos resultados negociais e económicos e na progressão profissional. Apesar de ser um obstáculo já bem identificado por estudos anteriores, as dificuldades linguísticas continuam a causar dificuldades na comunicação, quer seja por problemas semânticos ou variações idiomáticas, quer seja pelo estilo discursivo ou sotaque. A barreira relacionada com a cultura negocial engloba, de certo modo, algumas especificidades culturais e a forma como estas se traduzem num processo característico de efetuar negócios.

Este estudo também avaliou as competências interculturais evidenciadas pelos inquiridos, tendo por base estudos anteriores de Sue na década de 1980 e Pederson em 2002, expondo, desta forma, correlações entre estas competências e a formação cultural e linguística dos sujeitos. Por outro lado, também foi identificada uma relação entre essa formação e o percurso profissional ambicionado *versus* alcançado.

Com base nas opiniões dos entrevistados e nos dados recolhidos, o presente trabalho deixa aqui a sugestão de inserir melhorias nos conteúdos programáticos das licenciaturas, especialmente nas que são dedicadas a formar profissionais com perfil internacional. Neste âmbito, propõe-se o aumento das temáticas relacionadas com diferenças e barreiras interculturais, ou até mesmo uma disciplina, introduzindo situações específicas de negociação que possam fornecer aos alunos ferramentas valiosas para um mercado de trabalho cada vez mais multicultural e global.

Para além de atingir os dois objetivos a que inicialmente se propôs, o presente estudo conseguiu explorar e aprofundar as características da comunicação intercultural efetuada atualmente em contexto empresarial e as principais barreiras sentidas pelos inquiridos.

Estes dados são, também, um contributo para a área de estudo em que se inserem, proporcionando informação que vai de encontro ao resultado do estudo *“Culture At Work - The value of intercultural skills in the workplace”*, realizado em 2013 pelo *British Council* e parceiros, e referido no primeiro capítulo, no qual as empresas concordam que é possível fazer-se mais para melhorar o desenvolvimento de competências interculturais, aspeto cada vez mais valorizado e procurado.

O desenvolvimento desta dissertação deparou-se com algumas dificuldades, nomeadamente no que concerne a investigação empírica. O tratamento da informação recolhida nas entrevistas demorou bastante mais do que inicialmente previsto, facto que não permitiu incluir no estudo um maior número de entrevistas, como estava planeado. Este aspeto limitou, de certa forma, a amplitude da amostra recolhida e, por conseguinte, a robustez dos resultados. Outra limitação foi o tempo disponível para dedicar a este estudo, facto que impossibilitou a realização dos questionários a uma amostra significativamente maior e diferente das entrevistas, o que permitiria apresentar uma perspetiva quantitativa distinta e efetuar cruzamento de dados.

As limitações referidas abrem caminho para que futuros estudos possam realizar uma investigação quantitativa, de forma corroborar os resultados deste estudo. Por outro lado, os entrevistados indicaram por diversas ocasiões que o vocabulário técnico é uma constante barreira. Considerando que esta dificuldade deve ser abordada pelas empresas, seria interessante analisar o que estão a fazer as organizações multinacionais para tentar resolver este problema.

Alguns entrevistados revelaram um elevado grau de consciencialização cultural conseguindo distinguir importantes diferenças culturais, nomeadamente algumas dimensões culturais apresentadas por autores referidos em capítulos anteriores deste trabalho. Seria de grande utilidade tentar compreender o nível de consciencialização de uma amostra semelhante para essas dimensões e de que forma é que elas afetam o desempenho das suas funções.

Também para futuros estudos fica a sugestão de explorar a barreira comunicacional em contexto empresarial relativa à cultura negocial, identificada neste estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, Nancy J. (2007). *International Dimensions of Organizational Behavior*. 5ª Edição. EUA: Cengage Learning.
- Agência Nacional Erasmus Educação e Formação (2017). *O programa E+ Educação e Formação*. Recuperado em 12 outubro 2017 de <https://erasmusmais.pt/erasmus-ef/objectivos#programa>.
- AICEP - Portugal global (2017). *O que é o Programa INOV Contacto*. Recuperado em 23 outubro 2017 de <http://www.portugalglobal.pt/PT/inovcontacto/Paginas/InovContacto.aspx>.
- AICEP - Portugal global (2017). *Portugal Ficha País*. Recuperado em 22 outubro 2017 de <http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>.
- AIDA - Associação Industrial do Distrito de Aveiro (2017). Recuperado em 23 outubro 2017 de <http://aida.pt/>.
- Alto Comissariado para as Migrações (2017). *Oferta formativa para entidades públicas e privadas (Bolsa de Formadores)*. Recuperado em 12 outubro 2017 de <http://www.acm.gov.pt/pt/-/oferta-formativa>.
- ATEC - Academia de Formação (2016). *Formação intercultural – uma formação que faz a diferença*. Recuperado em 12 outubro 2017 de <https://www.atec.pt/artigos-tecnicos/formacao-intercultural.html>.
- Barna, Laray M. (1998). Stumbling Blocks in Intercultural Communication. *Basics Concepts of Intercultural Communication: Selected Readings*. Boston: Nicholas Brealey Publishing. Pt.7, p.337-346.
- Bell, Judith (1997). *Como Realizar um Projecto de Investigação*. 1ª Edição. Lisboa: Gradiva Publicações, S.A.
- Bizarro, Rosa & Braga, Fátima (2004). Educação intercultural, competência plurilingue e competência pluricultural: novos desafios para a formação de professores de Línguas estrangeiras. *Estudos em homenagem ao Professor Doutor António Ferreira de Brito*. Porto: Universidade do Porto, Faculdade de Letras. p.57-69.
- Bovée, Courtland L. & Thill, John V. (2008). *Business Communication Today*. 9ª Edição. Upper Saddle River (NJ): Pearson-Prentice Hall.
- Bostock, Louise (1994). *Speaking in public*. London: Harper Collins.
- British Council & Ipsos Public Affairs & Booz, Allen Hamilton (2013). *Culture at work*. Brand and Design.
- British Council (2013). *Why employers value intercultural skills*. Recuperado em 12 outubro 2017 de <https://www.britishcouncil.org/voices-magazine/why-employers-value-intercultural-skills>.
- Carmo, Hermano & Ferreira, Manuela Malheiro (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Chizzotti, Antonio (2003). A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. *Revista Portuguesa de Educação*. Minho: CIEd- Universidade do Minho. Vol. 16, Cap. 2, p. 221-236.
- Cidade das Profissões (2017). *Programa Leonardo da Vinci – Mobilidade de pessoas presentes no mercado de trabalho*. Recuperado em 12 outubro 2017 de <http://cdp.portodigital.pt/estagios/programas-de-estagios-internacionais-1/programa-leonardo-da-vinci-b7-medida-mobilidade>.
- CIP - Confederação da Indústria Portuguesa (2017). Recuperado em 23 outubro 2017 de <http://cip.org.pt/>.
- Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa. *Comunicação Intercultural*. Recuperado em 25 outubro 2017 de <https://www.escs.ipl.pt/disciplinas/licenciaturas/relacoes-publicas-e-comunicacao-empresarial-novo/comunicacao-intercultural>.
- Cloke, Kenneth & Goldsmith, Joan (2000). *Resolving conflicts at work*. San Francisco: Jossey-Bass.



- Cross, Terry L. (1989). *Towards a Culturally Competent System of Care: A Monograph on Effective Services for Minority Children Who Are Severely Emotionally Disturbed*. Vol. 1. Washington: National Technical Assistance Center for Children's Mental Health.
- Dahl, Stephan (1999). *Intercultural Skills for Business*. London: ECE Publishing. *School Discussion Paper*. SSRN Electronic Journal Nº26.
- Dahl, Stephan (2000). *Advertising Appeals in Beer Commercials in the UK, the Netherlands and Germany*. Luton: Intercultural Discourse Group - University of Luton.
- Dahl, Stephan (2004). Intercultural Research: the current state of knowledge. *Middlesex University Business*
- Darics, Erika (2015). *Introduction: business communication in the digital age – fresh perspectives*. Digital business discourse – Basingstoke (UK). p. 1-17.
- DeVito, Joseph A. (2005). *Essentials of human communication*. 3ª Edição. Boston: Pearson Education, Inc.
- DUAL Qualificação profissional (2017). *Gestão e Comunicação Intercultural*. Recuperado em 12 outubro 2017 de [https://www.dual.pt/course/show/6303.html?course\\_type=qualificacao-continua](https://www.dual.pt/course/show/6303.html?course_type=qualificacao-continua).
- Earley, Christopher P. & Ang, Soon (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Finuras, Paulo (2007). *Gestão Intercultural: Pessoas e Carreiras na Era da Globalização*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Fougère, Martin & Moulettes, Agneta (2007). The Construction of the Modern West and the Backward Rest: Studying the Discourse of Hofstede's Culture's Consequences. *Journal of Multicultural Discourses*. Vol. 2: nº. 1, p. 1-19.
- Galego, Carla & Gomes, Alberto (2005). Emancipação, ruptura e inovação: o *focus group* como instrumento de investigação. *Revista Lusófona de Educação*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas. p. 173-184
- GLOBE - Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness (2016). *GLOBE: An organization dedicated to the study of culture, leadership, and organizational effectiveness*. Recuperado em 24 setembro 2017 de <http://globeproject.com/>.
- Gómez, J.A. & Cartea, P. (1995). A Perspectiva Ecológica: Referências para o Conhecimento e a Práxis Educativa. *Carvalho, A. et al. (org.). Novas Metodologias em Educação*. Porto: Porto Editora, Lda. p. 135-169.
- Grove, Cornelius N. & Ed. D. & Grovewell LLC (2005). Introduction to the GLOBE Research Project on Leadership Worldwide. *Globe – Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness*.
- Hall, Edward, T. (1959). *The silent language*. New York: Double Day&Company.
- Hall, Edward, T. (1966). *The hidden dimension*. EUA: Anchor Books editions.
- Hall Edward, T. (1969). *The hidden dimension. Man's use of space in public and private*. London: Bodley Head.
- Hall, Edward, T. (1976). *Beyond culture*. Garden City. New York: Anchor Press, Double Day.
- Hall Edward, T. (1984). *The dance of life: the other dimension of time*. Garden City. N.Y.: Anchor Press/Doubleday.
- Haq, Muhibul (2014). *A Comparative Analysis of Qualitative and Quantitative Research Methods and a Justification for Adopting Mixed Methods in Social Research*. Annual PhD Conference, University of Bradford Business School of Management.
- Hill, Manuela Magalhães & Hill, Andrew (1998). *A construção de um questionário*. Lisboa: DINÂMIA - Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica.
- Hill, Manuela Magalhães & Hill, Andrew (2016). *Investigação por questionário*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

- Hofstede, Geert (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. EUA: Sage Publications.
- Hofstede, Geert (1998). *Masculinity and femininity: the taboo dimension of national cultures*. Thousand Oaks: Calif., Sage Publications.
- Hofstede, Geert (2010). *Cultures and organizations: software of the mind and its importance to survival*. 3ª Edição. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert (2017). Hofstede-insights, Cultura Nacional. Recuperado em 25 julho 2017 de <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- Hofstede, Geert (2017). *Por que é que a cultura é tão importante?*. Recuperado em 24 setembro 2017 <https://geert-hofstede.com/>.
- Hofstede, Geert (2017). *Hofstede-insights, Comparação do país*. Recuperado em 24 setembro 2017 <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>.
- Hoppe, Michael (2007). Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study (Globe summary). *Globe – Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness*.
- INDEG-ISCTE Executive Education (2017). *RIEP 2016 - Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas*. Lisboa: ISCTE-IUL. Recuperado em 20 outubro 2017 de <http://iddesign.ipapercms.dk/INDEGISCTE/Brochuras2016/riep2016-indeg-iscte/>.
- INE - Instituto Nacional de Estatística (2017). Recuperado em 20 outubro 2017 de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_main&xpid=INE](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE).
- Infopédia (2017). *Artigos de apoio – Comunicação*. Recuperado em 22 julho 2017 de [https://www.infopedia.pt/\\$comunicacao](https://www.infopedia.pt/$comunicacao).
- Infopédia (2017). *Artigos de apoio: Tratado de Methuen*. Recuperado em 23 outubro 2017 de [https://www.infopedia.pt/\\$tratado-de-methuen](https://www.infopedia.pt/$tratado-de-methuen)
- Jornal de Negócios (2015). *Multinacionais representam mais de um em cada cinco euros produzidos em Portugal*. Recuperado em 4 setembro 2017 de <http://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/multinacionais representam mais de um em cada cinco euros produzidos em portugal>.
- Kathalia, Sujata & Ling, Koo S. (2014). The changing landscape of business communication. *The Routledge Handbook of Language and Professional Communication*. Oxon: Routledge. p. 274-286.
- Ketele, Jean-Marie De & Rogiers, Xavier (1996). *Metodologia da Recolha de Dados. Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Kluckhohn, Florence & Strodtbeck, Fred (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston: Row Peterson.
- Lopes, Conceição (2004). Design de comunicação institucional. *Animus – Revista Interamericana de comunicação midiática Universidade Federal de Santa Maria – Brasil*. Volume III. p. 22-40.
- McCrae, Robert & John, Oliver (1992). An Introduction to the five-Factor Model and its Applications. *Journal of Personality*. Volume 60, p. 175-215.
- McLuhan, Marshall (2017). *Marshall who?* Recuperado em 22 outubro 2017 de <https://www.marshallmcluhan.com/>.
- Observatory of Economic Complexity (2017). *Portugal*. Recuperado em 4 setembro 2017 de <https://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/prt/>.
- Pease, Allan & Pease, Barbara (2013). *A linguagem corporal no trabalho – Como causar uma boa impressão e se destacar na carreira*. Rio de Janeiro: Sextante.

- Pedersen, Paul B. (2002). The Making of a Culturally Competent Counselor. *Online Readings in Psychology and Culture*, 10(3). Recuperado em 21 Outubro 2017 de <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1093>.
- Pope, R. R. (2008). *Selective perception*. Illinois State University. Recuperado em 21 outubro 2017 de <http://lilt.ilstu.edu/rrpope/rrpopepwd/articles/perception3.html>.
- Rego, Arménio (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rossmann, Gretchen & Rallis, Sharon (1998). *Learning in the field: An introduction to qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ruquoy, Danielle (1997). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. *Luc Albarello, Françoise Digneffe, Jean-Pierre Hiernaux, Christian Maroy, Danielle Ruquoy & Pierre de Saint-Georges (Eds.), Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Edições Gradiva. p. 84-116.
- Schneider, Susan C. & Barsoux, Jean-Louis (2003). *Managing across cultures*. 2ª Edição. Harlow: Pearson Education.
- Schwartz, Shalom H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*. San Diego: Academic Press. Vol.25, p.1-65.
- Schwartz, Shalom H. (1994). Beyond Individualism-Collectivism: New Dimensions of Values. *Individualism and Collectivism: Theory application and methods*. U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitçibasi, S. C. Choi and G. Yoon. Newbury Park, CA, Sage.
- Schwartz, Shalom H. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology*. Leiden: Koninklijke Brill NV. Vol. 5, nº2, p. 137-182.
- Schwartz, Shalom H. (2008). *The 7 Schwartz cultural value orientation scores for 80 countries*. Researchgate. Recuperado em 24 setembro 2017 de [https://www.researchgate.net/publication/304715744\\_The\\_7\\_Schwartz\\_cultural\\_value\\_orientation\\_scores\\_for\\_80\\_countries](https://www.researchgate.net/publication/304715744_The_7_Schwartz_cultural_value_orientation_scores_for_80_countries).
- Shaiq, Hafiz M. A. & Khalid, Hafiz M. S. & Akram, Aisha & Ali, Bakhtiar (2011). Why not everybody loves Hofstede? What are the alternative approaches to study of culture?. *European Journal of Business and Management*. The International Institute for Science, Technology and Education (IISTE). p.101-111.
- Spanierman, Lisa, B. (2008). Multicultural (cross-cultural) training. *F. T. L. Leong (Editor-in-Chief), M. G. Constantine (Senior Editor) & R. L. Worthington (Associate Editor) Encyclopedia of Counseling - Cross-Cultural Counseling*. Thousand Oaks, CA: Sage. Vol. 3, p. 1086-1089.
- Spencer-Oatey, Helen (2000). *Culturally speaking : managing rapport through talk across cultures*. London: Continuum.
- Trompenaars, Fons & Turner, Charles H. (1997). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brearley.
- Universidade Aberta – UAb (2017). *Mestrado em Relações Interculturais*. Recuperado em 12 outubro 2017 de <https://www2.uab.pt/guiainformativo/detailcursos.php?curso=40>.
- Universidade de Aveiro (2017). *Departamento de Línguas e Culturas*. Recuperado em 12 outubro 2017 de <https://www.ua.pt/dlc/>.
- Universidade do Porto (2017). *Educação intercultural, competência plurilingue e competência pluricultural: novos desafios para a formação de professores de Línguas estrangeiras*. Recuperado em 13 outubro 2017 de [https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub\\_geral.pub\\_view?pi\\_pub\\_base\\_id=72074&pi\\_pub\\_r1\\_id](https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=72074&pi_pub_r1_id).

- Vieira, Pedro A.& Sousa, Helena (2015). A importância do contexto cultural para a comunicação empresarial: um breve enquadramento. *RUA-L. Revista da Universidade de Aveiro – Letras*. Nº4 (II série). p. 17-28.
- Wilson, Jessie & Ward, Colleen & Fisher, Ronald (2013). Beyond Culture Learning Theory What Can Personality Tell Us About Cultural Competence?. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 44, p. 900-927.
- World Economic Forum (2016). *Relatório de Capital Humano 2016*. Recuperado em 24 setembro 2017 <http://reports.weforum.org/human-capital-report-2016/>.



## **ANEXOS**

**A. ANEXO – 50 Principais Países de Origem das Importações Portuguesas em 2016 (INE)**

#	País origem	Total em EUR	%
1	Espanha	20.175.985.599,00 €	32,94%
2	Alemanha	8.223.858.260,00 €	13,43%
3	França	4.730.112.814,00 €	7,72%
4	Itália	3.358.143.855,00 €	5,48%
5	Países Baixos	3.122.251.586,00 €	5,10%
6	Reino Unido	1.877.746.211,00 €	3,07%
7	China	1.819.469.844,00 €	2,97%
8	Bélgica	1.724.253.231,00 €	2,82%
9	Rússia	1.187.049.153,00 €	1,94%
10	Brasil	1.054.433.326,00 €	1,72%
11	Estados Unidos	877.945.629,00 €	1,43%
12	Angola	809.784.260,00 €	1,32%
13	Polónia	727.581.193,00 €	1,19%
14	Suécia	677.532.924,00 €	1,11%
15	Irlanda	534.431.163,00 €	0,87%
16	Turquia	529.207.459,00 €	0,86%
17	Índia	522.000.960,00 €	0,85%
18	República Checa	471.216.632,00 €	0,77%
19	Arábia Saudita	463.646.975,00 €	0,76%
20	Azerbaijão	455.132.035,00 €	0,74%
21	Argélia	373.795.700,00 €	0,61%
22	Hungria	329.875.857,00 €	0,54%
23	Coreia, República da	326.156.836,00 €	0,53%
24	Áustria	313.904.736,00 €	0,51%
25	Cazaquistão	303.316.753,00 €	0,50%
26	Japão	299.121.585,00 €	0,49%
27	Dinamarca	295.992.508,00 €	0,48%
28	Colômbia	282.167.022,00 €	0,46%
29	Suíça	269.677.179,00 €	0,44%
30	Vietname	250.203.589,00 €	0,41%
31	Países e territórios não determinados no âmbito das trocas comerciais com países terceiros	238.052.657,00 €	0,39%
32	Taiwan	215.375.398,00 €	0,35%
33	Ucrânia	211.744.434,00 €	0,35%
34	Eslováquia	204.949.205,00 €	0,33%
35	Iraque	188.445.837,00 €	0,31%
36	Canadá	167.378.770,00 €	0,27%
37	México	157.227.397,00 €	0,26%
38	Marrocos	155.068.130,00 €	0,25%
39	África do Sul	153.856.580,00 €	0,25%
40	Finlândia	153.810.111,00 €	0,25%
41	Grécia	146.133.986,00 €	0,24%
42	Indonésia	143.428.628,00 €	0,23%
43	Tailândia	136.993.315,00 €	0,22%
44	Roménia	123.617.383,00 €	0,20%
45	Noruega	106.386.732,00 €	0,17%
46	Bulgária	106.280.736,00 €	0,17%
47	Luxemburgo	105.274.314,00 €	0,17%
48	Paquistão	101.526.078,00 €	0,17%
49	Israel	101.469.078,00 €	0,17%
50	Outros 149 países	1.939.866.054,00 €	3,17%
<b>Total Importações 2016</b>		<b>61.242.879.697,00 €</b>	

**B. ANEXO - 50 principais países de destino das exportações portuguesas em 2016 (INE)**

#	País destino	Total em EUR	%
1	Espanha	12.938.292.758,00 €	25,87%
2	França	6.318.429.770,00 €	12,63%
3	Alemanha	5.836.071.832,00 €	11,67%
4	Reino Unido	3.531.111.185,00 €	7,06%
5	Estados Unidos	2.465.194.557,00 €	4,93%
6	Países Baixos	1.874.076.628,00 €	3,75%
7	Itália	1.726.132.886,00 €	3,45%
8	Angola	1.501.706.409,00 €	3,00%
9	Bélgica	1.216.089.566,00 €	2,43%
10	Marrocos	711.907.455,00 €	1,42%
11	China	676.162.648,00 €	1,35%
12	Polónia	576.829.024,00 €	1,15%
13	Brasil	538.589.889,00 €	1,08%
14	Suíça	534.398.927,00 €	1,07%
15	Suécia	473.213.241,00 €	0,95%
16	Argélia	463.555.264,00 €	0,93%
17	Abastecimentos e provisões de bordo com países terceiros	422.680.307,00 €	0,84%
18	Turquia	422.674.087,00 €	0,84%
19	Roménia	388.809.446,00 €	0,78%
20	Dinamarca	337.115.515,00 €	0,67%
21	Irlanda	335.915.601,00 €	0,67%
22	Áustria	293.642.784,00 €	0,59%
23	República Checa	293.550.171,00 €	0,59%
24	Canadá	281.207.715,00 €	0,56%
25	Abastecimentos e provisões de bordo da EU	278.519.296,00 €	0,56%
26	Cabo Verde	258.566.632,00 €	0,52%
27	Finlândia	227.672.699,00 €	0,46%
28	México	227.234.400,00 €	0,45%
29	Eslováquia	225.647.942,00 €	0,45%
30	Moçambique	214.758.916,00 €	0,43%
31	Hungria	211.707.471,00 €	0,42%
32	Tunísia	180.697.034,00 €	0,36%
33	Noruega	176.511.299,00 €	0,35%
34	Emiratos Árabes Unidos	162.141.843,00 €	0,32%
35	Israel	151.297.888,00 €	0,30%
36	Rússia	146.931.080,00 €	0,29%
37	África do Sul	146.415.789,00 €	0,29%
38	Hong-Kong	142.680.671,00 €	0,29%
39	Japão	138.560.762,00 €	0,28%
40	Gibraltar	134.863.769,00 €	0,27%
41	Taiwan	130.866.886,00 €	0,26%
42	Grécia	125.531.758,00 €	0,25%
43	Austrália	122.461.306,00 €	0,24%
44	Arábia Saudita	121.859.468,00 €	0,24%
45	Egipto	114.032.198,00 €	0,23%
46	Chile	109.047.479,00 €	0,22%
47	Coreia, República da	105.872.175,00 €	0,21%
48	Luxemburgo	97.516.657,00 €	0,19%
49	Índia	92.203.982,00 €	0,18%
50	Outros 171 países	1.821.305.444,00 €	3,64%
<b>Total Exportações 2016</b>		<b>50.022.262.509,00 €</b>	



**C. ANEXO – Presença no mundo das 57 empresas participantes no REIP 2016**

<b>País</b>	<b>Empresas</b>
Espanha	31
Brasil	28
Angola	28
Moçambique	22
Reino Unido	17
França	16
México	11
Alemanha	11
Cabo Verde	11
E.U.A.	10
Polónia	10
Holanda	8
Colômbia	7
China	7
Bélgica	7
Suíça	6
Marrocos	6
Argélia	6
Roménia	6
Itália	5
Turquia	5
África do Sul	5
EAU	5
Índia	4
Hungria	4
República Checa	4
Irlanda	4
Áustria	4
Venezuela	3
Luxemburgo	3
Chile	3
Canadá	2
Eslováquia	2
Rússia	2
Gana	2
Bulgária	2
Sérvia	2
Jamaica	2
Eslovénia	2
Croácia	2
Bósnia-Herzegovina	2

<b>País</b>	<b>Empresas</b>
Timor	2
Líbia	2
Moldávia	2
Perú	2
República Dominicana	2
Suécia	2
Quénia	2
Uganda	2
Guiné-Equatorial	2
São Tomé e Príncipe	2
Austrália	2
Egipto	2
Malásia	2
Gibraltar	1
Catar	1
Guatemala	1
Filipinas	1
Malawi	1
Paraguai	1
Singapura	1
Cuba	1
Botswana	1
Bahrain	1
Chade	1
Namíbia	1
Tanzânia	1
Bolívia	1
Dinamarca	1
Indonésia	1
Malta	1
Nigéria	1
Zâmbia	1
Zimbabué	1
Ruanda	1
Guiné-Bissau	1
Senegal	1
Ucrânia	1
Vietname	1
Costa do Marfim	1
Ilhas Caimão	1

#### D. ANEXO – Principais Indicadores Económicos das Sociedades 2015-2016 (INE)

	Sociedades		Pessoal ao serviço		Gastos com pessoal		Remunerações		Volume de negócios		VAB	
	Nº	%	Nº	%	10 <sup>6</sup> Euros	%	10 <sup>6</sup> Euros	%	10 <sup>6</sup> Euros	%	10 <sup>6</sup> Euros	%
	2016 (Pe)	Var. 15/16	2016 (Pe)	Var. 15/16	2016 (Pe)	Var. 15/16	2016 (Pe)	Var. 15/16	2016 (Pe)	Var. 15/16	2016 (Pe)	Var. 15/16
Total das sociedades não financeiras	378 380	1,7	2 792 435	3,3	47 465	3,8	37 009	3,9	323 950	2,1	78 526	5,4
Sociedades nacionais	372 020	1,7	2 370 001	3,4	37 164	4,2	29 180	4,1	241 087	1,8	59 123	5,3
Filiais de empresas	6 360	1,9	422 434	2,9	10 300	2,4	7 830	3,3	82 863	3,0	19 403	5,5
Filiais de empresas estrangeiras												
Origem do controlo de capital												
Intra-UE	4 779	2,4	311 425	3,1	7 195	2,8	5 511	3,8	61 979	3,8	14 456	5,8
Extra-UE	1 581	0,4	111 009	2,5	3 105	1,5	2 318	2,2	20 883	0,8	4 946	4,7
Dimensão												
Grande	376	5,3	294 805	3,8	6 518	2,8	4 965	3,9	53 329	3,1	12 710	6,5
PME	5 984	1,7	127 629	1,1	3 783	1,8	2 864	2,2	29 534	3,0	6 692	3,8
Perfil exportador												
Exportadora	1 598	0,1	147 952	1,4	4 256	1,1	3 215	1,8	29 285	-0,8	6 968	3,4
Não exportadora	4 762	2,5	274 482	3,8	6 044	3,4	4 615	4,3	53 578	5,3	12 435	6,8

Informação retirada do documento sobre as Filiais Estrangeiras 2015-2016, publicado pelo Instituto Nacional de Estatística a 23 de Outubro de 2017 no âmbito das Estatísticas da Globalização; fonte:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=281343515&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=281343515&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt)

#### E. ANEXO - Proporção da população empregada que conhece outras línguas

Proporção da população empregada por conta de outrem com idade entre 18 e 64 anos que conhece outras línguas além da materna (%) por Sexo e Tipo de contrato de trabalho (Quinquenal)

Retirado de [INE] [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_main&xpid=INE](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE)

Período de referência dos dados	Local de residência	Sexo		
		HM	H	M
		%	%	%
2011	Portugal	66,90%	66,00%	67,70%
2007	Portugal	56,20%	55,30%	57,30%

## F. ANEXO – Resumo das Principais Barreiras à Comunicação, segundo Arménio Rego

(Retirado de REGO, Arménio - Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática. 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2010)

Barreiras	Explicação/exemplos
Diferentes quadros de referência	As pessoas interpretam as mensagens de acordo com os seus quadros de referência. Quando há diferenças entre eles, os riscos de problemas comunicacionais são maiores.
Juízos de valor, estereótipos e preconceitos	As pessoas podem aceitar especialmente bem, ou rejeitar de modo acentuado, determinadas mensagens devido aos seus preconceitos sobre o comunicador ou a própria mensagem.
Avaliação da fonte	Quando alguém nos comunica algo, a interpretação que fazemos da mensagem é influenciada pela avaliação que fazemos dessa pessoa.
Credibilidade da fonte	Podemos encarar negativamente as mensagens de comunicadores sem credibilidade- mesmo que elas sejam verdadeiramente apropriadas e interessantes.
Perceção seletiva e «ouvir apenas o que esperamos ouvir»	As pessoas podem desconsiderar as informações que entram em conflito com o que «sabem». Por vezes, ouvimos apenas o que queremos ouvir.
Dificuldade/ incompetência em escutar	Quando não sabemos escutar, temos mais dificuldade em compreender a mensagem as emoções do nosso interlocutor. E podemos criar tensões e dificuldades comunicacionais.
Ausência de confiança	Se desconfiamos do nosso interlocutor, tendemos a não confiar na genuinidade da sua mensagem. Ou reagimos de modo negativo, passivo e não construtivo. A ausência de confiança nas organizações pode induzir as pessoas a sonegar, a filtrar ou a adulterar informação.
Problemas semânticos	As mesmas palavras podem ter diferentes significados para diferentes pessoas.
Diferenças culturais	As pessoas de diferentes culturas interpretam distintamente as palavras e a linguagem não verbal. Podem assim surgir conflitos e equívocos.
Barreiras físicas e arranjos espaciais	A distância entre as pessoas, os ruídos, os problemas técnicos também erigem obstáculos sérios à comunicação. Alguns arranjos espaciais (e.g. das mesas de reuniões) podem interferir no processo comunicacional.
Fraca preparação (e outros problemas) do comunicador	a falta de preparação do comunicador, assim como determinadas características físicas ou comportamentais, podem ser uma fonte significativa de problemas.
Estilos pessoais de comunicação	As pessoas podem «colidir» ou não se compreenderem mutuamente por deterem estilos comunicacionais distintos.
Filtragem	As mensagens podem ser filtradas ao longo da cadeia hierárquica, perdendo exatidão e sofrendo distorções.

Barreiras	Explicação/exemplos
Tempo	Pressões de tempo podem criar dificuldades comunicacionais e de compreensão. As mensagens podem ser recebidas de modo distinto consoante o momento em que são recebidas.
Sobrecarga de informação/comunicação	Excesso de informação nas mensagens e nos processos comunicacionais podem dificultar a compreensão mútua dos comunicadores.
Género	Homens e mulheres podem enfrentar dificuldades comunicacionais devido a diferenças de estilo.
Sinais não verbais	Os gestos, expressões faciais e movimentos podem interferir negativamente na emissão de mensagens e na sua interpretação pelos recetores.
Características do meio ou canal	As características do meio ou do canal usado para transmitir a mensagem podem interferir na eficácia da mesma e no modo como é interpretada. Por exemplo, o <i>e-mail</i> dificulta a compreensão das emoções do comunicador.
Efeitos das emoções	Emoções negativas podem induzir reações negativas a mensagens sem esse teor de negatividade. E o «excesso» de emoções positivas (e.g. excesso de otimismo) podem induzir o comunicador a descurar a negatividade de determinadas mensagens.

### G. ANEXO - Quadro de Pontuações das Dimensões Culturais de Geert Hofstede

hofstede-insights, “Comparação do país”. [consult. 24 setembro 2017] recuperado de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>.

**PDI** (*Power Distance*): Distância de Poder

**IDV** (*Individualism*): Individualismo

**MAS** (*Masculinity*): Masculinidade

**UAI** (*Uncertainty Avoidance*): Aversão à Incerteza

**LTO** (*Long-Term Orientation*): Orientação de Longo-prazo

**IND** (*Indulgence*): Indulgência versus Restrição

País	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IND
África do Sul	49	65	63	49		
África Ocidental*	77	20	46	54	9	78
África Oriental**	64	27	41	52	32	40
Alemanha	35	67	66	65		
Argentina	49	46	56	86	20	62
Austrália	38	90	61	51	21	71
Áustria	11	55	79	70	60	63
Bangladesh	80	20	55	60	47	20
Bélgica	65	75	54	94	82	57
Bélgica (parte francesa)	67	72	60	93		
Bélgica (parte holandesa)	61	78	43	97		
Brasil	69	38	49	76		
Bulgária	70	30	40	85		
Canadá	39	80	52	48		
Canadá (parte francesa)	54	73	45	60		
Chile	63	23	28	86		
China	80	20	66	30		
Colômbia	67	13	64	80		
Coreia do Sul	60	18	39	85		
Costa Rica	35	15	21	86		
Croácia	73	33	40	80		
Dinamarca	18	74	16	23		
E.U.A.	40	91	62	46	26	68
El Salvador	66	19	40	94		
Equador	78	8	63	67		
Eslováquia	104	52	110	51		
Eslovênia	71	27	19	88		
Espanha	57	51	42	86		
Estônia	40	60	30	60		
Filipinas	94	32	64	44		
Finlândia	33	63	26	59		
França	68	71	43	86		
Grã-Bretanha	35	89	66	35		
Grécia	60	35	57	112		

País	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IND
Guatemala	95	6	37	101		
Holanda	38	80	14	53		
Hong Kong	68	25	57	29		
Hungria	46	80	88	82		
Índia	77	48	56	40		
Indonésia	78	14	46	48		
Irão	58	41	43	59		
Irlanda	28	70	68	35		
Israel	13	54	47	81		
Itália	50	76	70	75		
Jamaica	45	39	68	13		
Japão	54	46	95	92		
Letónia	44	70	9	63		
Lituânia	42	60	19	65		
Luxemburgo	40	60	50	70		
Malásia	104	26	50	36		
Malta	56	59	47	96		
Marrocos	70	46	53	68		
México	81	30	69	82		
Noruega	31	69	8	50		
Nova Zelândia	22	79	58	49		
Países Árabes***	80	38	53	68	23	34
Panamá	95	11	44	86		
Paquistão	55	14	50	70		
Perú	64	16	42	87		
Polónia	68	60	64	93		
Portugal	63	27	31	104		
Rep. Checa	57	58	57	74		
Roménia	90	30	42	90		
Rússia	93	39	36	95		
Sérvia	86	25	43	92		
Singapura	74	20	48	8		
Suécia	31	71	5	29		
Suíça	34	68	70	58		
Suíça (parte alemã)	26	69	72	56		
Suíça (parte francesa)	70	64	58	70		
Suriname	85	47	37	92		
Tailândia	64	20	34	64	32	45
Taiwan	58	17	45	69	93	49
Trinidade e Tobago	47	16	58	55	13	80
Turquia	66	37	45	85	46	49
Uruguai	61	36	38	100	26	53
Venezuela	81	12	73	76	16	100
Vietname	70	20	40	30	57	35

\*África Ocidental: Gana, Nigéria, Serra Leoa

\*\*África Oriental: Etiópia, Quénia, Tanzânia, Zâmbia

\*\*\*Países Árabes: Egípto, Iraque, Kuwait, Líbano, Líbia, Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos

## H. ANEXO – Quadro de Pontuações de Orientação de Valores de Culturas por Schwartz

RESEARCHGATE, “Os 7 resultados de orientação cultural de Schwartz para 80 países”. [consult. 24 setembro 2017]  
recuperado de  
[https://www.researchgate.net/publication/304715744\\_The\\_7\\_Schwartz\\_cultural\\_value\\_orientation\\_scores\\_for\\_80\\_countries](https://www.researchgate.net/publication/304715744_The_7_Schwartz_cultural_value_orientation_scores_for_80_countries)>

País	Harmonia	Integração	Hierarquia	Domínio	Auton. Afetiva	Auton. Intelectual	Igualitarismo
África do Sul	3,86	4,03	2,59	3,89	3,48	3,85	4,52
Alemanha Ocidental	4,62	3,03	1,87	3,86	4,11	4,99	5,07
Alemanha Oriental	4,46	3,16	1,77	4	4,28	4,68	4,95
Argentina	3,98	3,52	2,1	3,92	3,73	4,34	4,96
Austrália	3,99	3,59	2,29	3,97	3,86	4,35	4,79
Áustria	4,31	3,11	1,75	3,92	4,29	4,9	4,89
Bélgica	4,35	3,25	1,69	3,84	3,94	4,64	5,2
Bolívia	4,11	4,07	2,66	3,87	2,71	4,34	4,74
Bósnia Herzegovina	3,88	4,01	1,73	3,79	3,3	4,18	4,66
Brasil	4,03	3,62	2,37	3,93	3,52	4,27	4,89
Bulgária	4,13	3,87	2,68	4,02	3,47	4,29	4,13
Camarões	4,19	4,46	2,46	3,6	2,13	3,58	4,68
Canadá	3,83	3,46	2,09	4,12	4	4,5	4,8
Canadá (parte francesa)	4,14	3,15	1,87	3,95	4,31	4,81	4,98
Chile	4,33	3,64	2,25	3,78	3,03	4,32	5,06
China	3,78	3,74	3,49	4,41	3,3	4,18	4,23
Chipre	4,01	4,04	1,96	3,95	3,21	3,83	4,85
Colômbia	3,66	3,86	2,9	4,03	3,61	4,3	4,69
Coreia do Sul	3,57	3,68	2,9	4,21	3,46	4,22	4,42
Costa Rica	4,13	3,49	2,29	4,01	3,49	4,37	4,85
Croácia	4,02	4	2,55	4,05	3,92	4,35	4,6
Dinamarca	4,16	3,19	1,86	3,91	4,3	4,77	5,03
Egipto	3,98	4,45	2,2	3,66	2,5	3,9	4,42
Eslováquia	4,47	3,82	2	3,83	2,99	4,29	4,58
Eslovénia	4,45	3,71	1,62	3,71	3,72	4,88	4,56
Espanha	4,47	3,31	1,84	3,8	3,67	4,99	5,23
Estados Unidos	3,46	3,67	2,37	4,09	3,87	4,19	4,68
Estónia	4,31	3,81	2,04	3,79	3,36	4,23	4,58
Etiópia	4,19	4,54	2,33	3,79	2,61	3,94	4,4
Filipinas	4,04	4,03	2,68	3,76	3	3,95	4,59
Finlândia	4,34	3,37	1,8	3,66	3,96	4,93	4,9
França	4,21	3,2	2,21	3,72	4,39	5,13	5,05
Gana	3,53	4,27	2,68	4,12	2,49	3,89	4,73
Geórgia	4,09	4,12	2,46	3,73	3,47	4	4,66
Grécia	4,4	3,41	1,83	4,25	3,92	4,39	4,84
Holanda	4,05	3,19	1,91	3,97	4,13	4,85	5,03
Hong Kong	3,5	3,76	2,91	4,08	3,2	4,28	4,5
Hungria	4,34	3,6	1,94	3,73	3,63	4,57	4,51
Iémen	3,7	4,63	2,28	3,79	2,44	3,68	4,73
Ilhas Fiji	3,83	4,33	2,58	3,77	3,2	3,85	4,67
Índia	3,92	3,97	3,05	4,28	3,48	4,02	4,45
Indonésia	3,82	4,27	2,56	3,84	3,41	3,94	4,32

País	Harmonia	Integração	Hierarquia	Domínio	Auton. Afetiva	Auton. Intelectual	Igualitarismo
Irão	3,69	4,18	3,23	3,91	2,97	3,96	4,53
Irlanda	3,77	3,41	2,09	4,04	4,05	4,54	4,9
Israel árabe	3,57	4,09	2,6	4,1	3,37	4,28	4,6
Israel judaica	3,28	3,61	2,51	4,02	3,79	4,54	4,77
Itália	4,62	3,46	1,6	3,81	3,3	4,91	5,27
Japão	4,21	3,49	2,65	4,06	3,76	4,78	4,36
Jordânia	3,67	4,2	2,5	4,2	3,36	4,05	4,4
Letônia	4,46	3,83	1,8	3,75	3,48	4,22	4,32
Macedônia	4,03	3,91	2,72	4	3,01	4,24	4,4
Malásia	3,65	4,35	2,25	3,91	2,98	4,15	4,41
México	4,5	3,9	2,13	3,9	2,83	4,36	4,73
Namíbia	3,74	4,04	2,53	4,06	3,29	4,03	4,48
Nepal	4,34	4,18	3,03	4,13	2,99	4,07	4,63
Nigéria	3,75	4,41	2,72	3,9	2,54	3,66	4,79
Noruega	4,4	3,45	1,49	3,85	3,69	4,68	5,12
Nova Zelândia	4,03	3,27	2,27	4,09	4,21	4,65	4,94
Omã	3,71	4,5	2,15	3,83	2,87	3,73	4,49
Paquistão	3,99	4,31	2,44	4	3,11	3,76	4,65
Perú	3,71	3,92	2,76	4,08	2,98	4,3	4,84
Polónia	3,86	3,86	2,51	3,84	3,32	4,31	4,48
Portugal	4,27	3,43	1,89	4,11	3,62	4,53	5,21
Reino Unido	3,91	3,34	2,33	4,01	4,26	4,62	4,92
Rep. Checa	4,27	3,59	2,22	3,75	3,49	4,62	4,45
Roménia	4,11	3,78	2	4,06	3,45	4,61	4,48
Rússia	3,9	3,81	2,72	3,96	3,51	4,3	4,38
Senegal	3,58	4,45	2,63	3,74	2,39	3,89	4,92
Sérvia	3,96	3,57	1,61	4,03	3,7	4,72	4,44
Singapura	3,76	4	2,82	3,88	3,3	3,86	4,6
Suécia	4,46	3,12	1,83	3,81	4,24	5,09	4,9
Suíça (parte alemã)	3,94	3,34	2,42	3,97	4,24	4,66	4,92
Suíça (parte francesa)	4,4	3,04	2,06	3,74	4,33	5,32	5,06
Tailândia	3,84	4,02	3,23	3,88	3,63	4,02	4,29
Taiwan	4,12	3,82	2,69	4	3,27	4,36	4,31
Turquia	4,23	3,77	2,97	3,98	3,37	4,45	4,77
Ucrânia	3,87	3,93	2,56	3,99	3,49	4,08	4,31
Uganda	3,97	4,23	2,99	4,02	2,68	3,8	4,39
Venezuela	3,99	3,74	2,09	4,01	3,26	4,44	4,77
Zimbábue	3,62	4,04	2,67	4,19	3,6	3,8	4,3



## I. ANEXO – Estilos de Liderança Preferidos por Região Societária do Projeto GLOBE

HOPPE, Michael - Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study (Globe summary). Globe – Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness. (2007).

<b>Orientado ao desempenho</b>	<b>Orientado à equipa</b>	<b>Participativo</b>	<b>Humano</b>	<b>Autónomo</b>	<b>Auto Protetor ou protetor do grupo</b>
<i>alto</i>	<i>alto</i>	<i>alto</i>	<i>alto</i>	<i>alto</i>	<i>alto</i>
Anglo Germânico Nórdico Sudeste Asiático Latino Europeu Latino Americano	Sudeste Asiático Confucionista Latino Americano Europa Oriental Africano Latino Europeu Nórdico	Germânico Anglo Nórdico	Sudeste Asiático Anglo Africano Confucionista	Germânico Europa Oriental Confucionista Nórdico Sudeste Asiático Anglo Africano Médio Oriente Latino Europeu Latino Americano	Médio Oriente Confucionista Sudeste Asiático Latino Europeu Europa Oriental
Confucionista Africano Europa Oriental	Anglo Médio Oriente Germânico	Latino Europeu Latino Americano Africano	Germânico Médio Oriente Latino Americano Europa Oriental		Africano Latino Europeu
Médio Oriente		Europa Oriental Sudeste Asiático Confucionista Médio Oriente	Latino Europeu Nórdico		Anglo Germânico Nórdico
<i>baixo</i>	<i>baixo</i>	<i>baixo</i>	<i>baixo</i>	<i>baixo</i>	<i>baixo</i>
<b>Orientado ao desempenho</b>	<b>Orientado à equipa</b>	<b>Participativo</b>	<b>Humano</b>	<b>Autónomo</b>	<b>Auto Protetor ou protetor do grupo</b>



## Guião de Entrevista

### 1. Percurso Profissional

- 1.1. Fale um pouco da sua experiência profissional (funções e empregadores) e em que medida é que o seu trabalho o coloca ou colocou em contacto com pessoas de outras culturas? Com que frequência?
- 1.2. A sua empresa tem sucursais ou subsidiárias no estrangeiro? Quantas e em que países?
- 1.3. A sua empresa tem clientes no estrangeiro? Em que países?
- 1.4. Qual é a sua opinião sobre a importância da globalização e internacionalização das empresas para a sua carreira profissional?

### 2. Comunicação

- 2.1. Com que nacionalidades contacta ou já contactou em contexto profissional?  
Em que língua geralmente se comunicam?
- 2.2. Sente-se confortável a comunicar nessa língua?  
Usam sempre a mesma língua?
- 2.3. Quais os canais de comunicação mais utilizados?

### 3. Barreiras

- 3.1. Houve problemas/mal-entendidos no início da comunicação? Quais? Como foram ultrapassados?
- 3.2. A que acha que se deveram esses problemas?
- 3.3. Quais as barreiras comunicacionais mais comuns que identifica nas suas relações internacionais?
- 3.4. Há alguma que considere específica a uma determinada cultura?
- 3.5. Algum desses obstáculos resultou em consequências menos positivas?  
Como foram ultrapassadas?
- 3.6. Costuma identificar diferenças culturais importantes no que concerne a distância ao poder, relações interpessoais, abordagem ao tempo, forma de comunicar?
- 3.7. Relativamente a barreiras culturais, já alguma vez estereotipou ou foi alvo de estereótipo? E ansiedade já sentiu?
- 3.8. Antes de contactar pessoas de uma nova cultura, o que valoriza mais: as semelhanças ou as diferenças em relação a essa cultura?

### 4. Preparação

- 4.1. Costuma pesquisar sobre uma determinada cultura antes de um encontro profissional?  
De que forma se prepara?
- 4.2. Teve algum tipo de formação linguística e/ou cultural?  
Se sim, qual. Se não, gostaria de ter?
- 4.3. Acha que essa formação é ou pode ser importante para o desenrolar da sua atividade profissional?

## K. ANEXO – Questionários

### Secção 1.01 QUESTIONÁRIO EM PORTUGUÊS

universidade de aveiro



departamento de línguas e culturas

## QUESTIONÁRIO

Obrigado por despendar do seu tempo para responder a este breve questionário. Este questionário forma parte integrante da investigação para a minha tese de Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, sujeito ao tema “Competências e obstáculos à comunicação intercultural em contexto empresarial” a realizar sob a orientação da Prof. Dr.<sup>a</sup> Gillian Moreira, do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

TODA A INFORMAÇÃO RECOLHIDA SERÁ COMPLETAMENTE SIGILOSA, TRATADA DE FORMA ANÓNIMA E SERVIRÁ APENAS PARA O EFEITO DESTE ESTUDO.

### I. DADOS PESSOAIS

#### 1. Sexo

- ☐ Masculino  
☐ Feminino

#### 2. Idade

até 35 anos	entre 35 e 45 anos	mais de 45 anos

#### 3. Nacionalidade: .....

#### 4. Habilitações Literárias

até ao 12º ano	curso superior	pós-graduação

#### 5. Coloque por ordem as línguas em que se sente confiante a comunicar (utilize 1º, 2º, 3º, 4º, 5º, 6º ou deixe em branco o que não se aplicar).

Português	Inglês	Francês	Espanhol	Alemão	

## II. COMUNICAÇÃO

**1. Com que frequência utiliza outras línguas, que não a sua língua materna, em contexto profissional?**

- ☐ Todos os dias
- ☐ Algumas vezes por semana
- ☐ Algumas vezes por mês
- ☐ Muito raramente

**2. Classifique a língua que mais utiliza em contexto profissional (sendo 1 a mais frequente e 6 a menos frequente).**

	Português		Inglês		Francês		Espanhol		Alemão		
--	-----------	--	--------	--	---------	--	----------	--	--------	--	--

**3. Organize o canal de comunicação que mais utiliza quando comunica em línguas não-maternas (sendo 1 o mais utilizado e 5 o menos utilizado).**

	Email		Telefone		Videoconferência		Pessoalmente		
--	-------	--	----------	--	------------------	--	--------------	--	--

**4. Quando comunica em outra língua, prefere a comunicação escrita ou oral?**

- ☐ Sinto-me confortável com qualquer uma das duas
- ☐ Escrita
- ☐ Oral
- ☐ Qualquer uma das duas me deixa muito desconfortável

### III. BARREIRAS

1. **Sente-se ansioso quando comunica em outra língua que não a sua língua materna?**
  - ☐ Sim
  - ☐ Não
  - ☐ Às vezes
  
2. **Quando comunica em outra língua, sente que a sua mensagem não é compreendida como pretendia?**
  - ☐ Sempre
  - ☐ Frequentemente
  - ☐ Por vezes
  - ☐ Raramente
  - ☐ Nunca
  
3. **Quando fala outra língua, sente que não encontra as palavras certas para expressar o que quer dizer?**
  - ☐ Sempre
  - ☐ Frequentemente
  - ☐ Por vezes
  - ☐ Raramente
  - ☐ Nunca
  
4. **Durante um encontro profissional com alguém de outra cultura, já foi mal interpretado ou interpretou o seu interlocutor erradamente?**
  - ☐ Mal-entendido verbal (devido às palavras ou linguagem utilizada)
  - ☐ Mal-entendido vocal (devido ao tom de voz utilizado)
  - ☐ Mal-entendido não-verbal (linguagem corporal, gestos, etc)
  - ☐ Outra:.....
  - ☐ Nunca
  
5. **Durante um encontro entre diferentes culturas, sinto que existem barreiras comunicacionais entre mim e a pessoa com quem estou a comunicar.**
  - ☐ Sempre
  - ☐ Frequentemente
  - ☐ Às vezes
  - ☐ Raramente
  - ☐ Nunca

6. Classifique as dificuldades que mais sente ao comunicar numa língua que não a sua língua materna (sendo 1 o mais frequente e 5 o menos frequente).

	Sotaque
	Sinais não-verbais
	Formalidades sociais
	Problemas semânticos
	Diferenças culturais

7. Com qual das afirmações concorda mais:

- ☐ Em geral somos todos iguais independentemente da língua que falamos.
- ☐ Somos todos diferentes e prova disso são as diferenças linguísticas.
- ☐ A língua é uma ferramenta que nos ajuda a superar as diferenças culturais.

8. Existem características que são típicas das pessoas de determinados países.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

9. Considera que falar a mesma língua é suficiente para evitar mal-entendidos em encontros interculturais?

- ☐ Sim, falar a mesma língua é suficiente
- ☐ Sim, se a língua for falada fluentemente
- ☐ Não, ainda que seja falada fluentemente
- ☐ Outra:.....

10. Quando sente que existem barreiras comunicacionais, qual considera ser a principal razão?

- ☐ Relacionada com a língua (não falar uma língua comum, não falar uma língua fluentemente, sotaque estrangeiro, utilizar palavras erradas, etc)
- ☐ Relacionada com a cultura (ter um background cultural muito diferente, ter expressões diferentes, gestos, etc)
- ☐ Nenhuma
- ☐ Outra:.....

#### IV. COMPETÊNCIAS

1. Quando comunico com alguém de outra cultura na mesma língua, é importante ter consideração que o seu background cultural é diferente do meu.

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

2. A formação linguística e/ou cultural é uma ferramenta importante para abordar os encontros interculturais de forma mais confiante.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

3. Gostaria de receber formação intercultural pois seria um instrumento importante para ter um desempenho mais eficaz em contexto profissional.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

*Obrigado pela colaboração!*



## QUESTIONNAIRE

Thank you for sparing some of your time to answer this quick questionnaire.

This questionnaire is part of the research for my master thesis in Languages and Business Relations, for which the subject is “Skills and Barriers in intercultural communication in a business context”, performed under the supervision of Prof. Dr.<sup>a</sup> Gillian Moreira, from the Languages and Cultures Department of the University of Aveiro.

ALL THE INFORMATION COLLECTED WILL BE OF COMPLETE SECRECY, TREATED IN AN ANONYMOUS WAY AND IT WILL BE USED ONLY FOR THE SUBJECT OF THIS RESEARCH.

### I. PERSONAL DATA

#### 1. Gender

- ☐ Male  
☐ Female

#### 2. Age

under 35	between 35 and 45	over 45

#### 3. Nationality: .....

#### 4. Academic Qualifications

Until 12th grade	Academic degree	Post graduate

#### 5. Place in order the languages in which you feel comfortable communicating in (use 1º, 2º, 3º, 4º, 5º, 6º or leave blank what does not apply).

Portuguese	English	French	Spanish	German	



## II. COMMUNICATION

**1. How frequently do you speak other languages than your native tongue in a business context?**

- ☐ Everyday
- ☐ Sometimes a week
- ☐ Sometimes a month
- ☐ Rarely

**2. Classify the languages you most frequently use in a professional context (being 1 the most frequent and 6 the less frequent).**

	Portuguese		English		French		Spanish		German		
--	------------	--	---------	--	--------	--	---------	--	--------	--	--

**3. Organize the communication channel you use more often when communicating in a non-native tongue (being 1 the most used and 5 the less used).**

	Email		Phone		Videoconference		In person		
--	-------	--	-------	--	-----------------	--	-----------	--	--

**4. When you communicate in another language, do you prefer oral or written communication?**

- ☐ I am comfortable with both
- ☐ Written
- ☐ Oral
- ☐ I feel uncomfortable with both

### III. BARRIERS

1. **I feel anxious when communicating in a different language that is not my mother tongue.**
  - ☐ Yes
  - ☐ No
  - ☐ Sometimes
  
2. **When communicating in another language, I feel that my message is not understood as I intended.**
  - ☐ Always
  - ☐ Frequently
  - ☐ Sometimes
  - ☐ Rarely
  - ☐ Never
  
3. **When I communicate in a different language, I feel I cannot find the right words to express what I want to say.**
  - ☐ Always
  - ☐ Frequently
  - ☐ Sometimes
  - ☐ Rarely
  - ☐ Never
  
4. **During a professional encounter with someone from a different culture, have you ever been misunderstood or did you misinterpret the other person?**
  - ☐ Verbal misunderstanding (due to words or language used)
  - ☐ Vocal misunderstanding (due to tone of voice used)
  - ☐ Non-verbal misunderstanding (body language, gestures, etc)
  - ☐ Other:.....
  - ☐ Never
  
5. **When meeting different cultures, I feel there are communication barriers between me and the person I am communicating with.**
  - ☐ Always
  - ☐ Frequently
  - ☐ Sometimes
  - ☐ Rarely
  - ☐ Never

6. **Classify the difficulties you most often feel when communicating in a language that is not your native tongue** (being 1 the most frequent and 5 the less frequent).

	Accent
	Non-Verbal signs
	Social formalities
	Semantic problems
	Cultural differences

7. **With which statement do you agree more:**

- ☐ In general, we are the same regardless of the language we speak.
- ☐ We are all different and language differences are a proof of that.
- ☐ The language is a tool that helps us overcome our cultural differences.

8. **There are characteristics that are typical of the people of certain countries.**

- ☐ I totally disagree
- ☐ I partially disagree
- ☐ I neither agree nor disagree
- ☐ I partially agree
- ☐ I totally agree

9. **Do you think that speaking the same language is enough to avoid misunderstandings during an intercultural encounter?**

- ☐ Yes, speaking the same language is enough
- ☐ Yes, only if the language is spoken fluently
- ☐ No, even if the language is spoken fluently
- ☐ Other:.....

10. **When you feel there are communication barriers, what do you think is the main reason?**

- ☐ Language related (*not speaking the same common language, not speaking fluently, foreign accent, using the wrong words, etc*)
- ☐ Culture related (*having different cultural backgrounds, different expressions, gestures, etc*)
- ☐ None
- ☐ Other:.....

#### IV. SKILLS

1. **When I communicate with someone of a different culture in the same language, it is important to take into account that his/her cultural background is different from mine.**

- ☐ Always
- ☐ Frequently
- ☐ Sometimes
- ☐ Rarely
- ☐ Never

2. **Linguistic/cultural training is an important tool to approach intercultural encounters with more confidence.**

- ☐ I totally disagree
- ☐ I partially disagree
- ☐ I neither agree nor disagree
- ☐ I partially agree
- ☐ I totally agree

3. **I would like to have(more) intercultural training because it would be an important tool for a more effective professional performance.**

- ☐ I totally disagree
- ☐ I partially disagree
- ☐ I neither agree nor disagree
- ☐ I partially agree
- ☐ I totally agree

*Thank you for your collaboration!*

## L. ANEXO – Resultados dos Questionários

### I. DADOS PESSOAIS

1. Sexo	
Masculino	5
Feminino	5

2. Idade	
até 35 anos	5
entre 35 e 45 anos	5
mais de 45 anos	0

3. Nacionalidade	
portuguesa	8
francesa	1
mexicana	1

4. Habilitações literárias	
Até ao 12º ano	0
Curso Superior	5
Pós-graduação	5

5. Coloque por ordem as línguas em que se sente confiante a comunicar (utilize 1º, 2º, 3º, 4º, 5º, 6º ou deixe em branco o que não se aplicar).					
Língua	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª
Português	8	1	0	1	0
Inglês	0	6	4	0	0
Francês	1	1	0	6	0
Espanhol	1	2	3	1	1
Alemão	0	0	2	0	1
Árabe	0	0	0	0	1

### II. COMUNICAÇÃO

1. Com que frequência utiliza outras línguas, que não a sua língua materna, em contexto profissional?	
Todos os dias	10
Algumas vezes por semana	0
Algumas vezes por mês	0
Muito raramente	0

2. Classifique a língua que mais utiliza em contexto profissional (sendo 1 a mais frequente e 6 a menos frequente).						
Língua	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª
Português	4	4	2	0	0	0
Inglês	3	4	3	0	0	0
Francês	0	2	2	2	0	0
Espanhol	3	0	0	3	1	0
Alemão	0	0	1	0	0	0
Outra	0	0	0	0	0	0

**3. Organize o canal de comunicação que mais utiliza quando comunica em línguas não-maternas (sendo 1 o mais utilizado e 5 o menos utilizado).**

Canal	1º	2º	3º	4º	5º
Email	5	5	0	0	0
Telefone	0	5	4	1	0
Videoconferência	2	0	1	4	1
Pessoalmente	3	0	5	2	0
Outra: Whatsapp	0	0	0	1	0

**4. Quando comunica em outra língua, prefere a comunicação escrita ou oral?**

Sinto-me confortável com qualquer uma das duas	10
Escrita	0
Oral	0
Qualquer uma das duas me deixa muito desconfortável	0

### III. BARREIRAS

**1. Sente-se ansioso quando comunica em outra língua que não a sua língua materna?**

Sim	0
Não	5
Às vezes	5

**2. Quando comunica em outra língua, sente que a sua mensagem não é compreendida como pretendia?**

Sempre	0
Frequentemente	0
Por vezes	7
Raramente	3
Nunca	0

**3. Quando fala outra língua, sente que não encontra as palavras certas para expressar o que quer dizer?**

Sempre	0
Frequentemente	1
Por vezes	6
Raramente	3
Nunca	0

**4. Durante um encontro profissional com alguém de outra cultura, já foi mal interpretado ou interpretou o seu interlocutor erradamente?**

Mal-entendido verbal (devido às palavras ou linguagem utilizada)	8
Mal-entendido vocal (devido ao tom de voz utilizado)	0
Mal-entendido não-verbal (linguagem corporal, gestos, etc)	0
Outra	0
Nunca	2

**5. Durante um encontro entre diferentes culturas, sinto que existem barreiras comunicacionais entre mim e a pessoa com quem estou a comunicar.**

Sempre	0
Frequentemente	1
Às vezes	8
Raramente	1
Nunca	0

**6. Classifique as dificuldades que mais sente ao comunicar numa língua que não a sua língua materna (sendo 1 o mais frequente e 5 o menos frequente).**

Dificuldade	1º (muito frequente)	2º (frequente)	3º (mediano)	4º (pouco frequente)	5º (raramente)
Sotaque	2	2	1	3	2
Sinais não-verbais	0	0	2	5	3
Formalidades sociais	3	2	4	0	1
Problemas semânticos	4	2	1	0	3
Diferenças culturais	1	4	2	2	1

**7. Com qual das afirmações concorda mais:**

Em geral somos todos iguais independentemente da língua que falamos.	0
Somos todos diferentes e prova disso são as diferenças linguísticas.	0
A língua é uma ferramenta que nos ajuda a superar as diferenças culturais.	10

**8. Existem características que são típicas das pessoas de determinados países.**

Discordo totalmente	0
Discordo parcialmente	0
Não concordo nem discordo	0
Concordo parcialmente	5
Concordo totalmente	5

**9. Considera que falar a mesma língua é suficiente para evitar mal-entendidos em encontros interculturais?**

Sim, falar a mesma língua é suficiente	0
Sim, se a língua for falada fluentemente	1
Não, ainda que seja falada fluentemente	9
Outra	0

**10. Quando sente que existem barreiras comunicacionais, qual considera ser a principal razão?**

Relacionada com a <u>língua</u> ( <i>não falar uma língua comum, não falar uma língua fluentemente, sotaque estrangeiro, utilizar palavras erradas, etc</i> )	6
Relacionada com a <u>cultura</u> ( <i>ter um background cultural muito diferente, ter expressões diferentes, gestos, etc</i> )	4
Nenhuma	0
Outra	0

#### IV.COMPETÊNCIAS

**1. Quando comunico com alguém de outra cultura na mesma língua, é importante ter consideração que o seu background cultural é diferente do meu.**

Sempre	4
Frequentemente	4
Às vezes	2
Raramente	0
Nunca	0

**2. A formação linguística e/ou cultural é uma ferramenta importante para abordar os encontros interculturais de forma mais confiante.**

Discordo totalmente	0
Discordo parcialmente	0
Não concordo nem discordo	0
Concordo parcialmente	2
Concordo totalmente	8

**3. Gostaria de receber formação intercultural pois seria um instrumento importante para ter um desempenho mais eficaz em contexto profissional.**

Discordo totalmente	0
Discordo parcialmente	0
Não concordo nem discordo	1
Concordo parcialmente	2
Concordo totalmente	7



## M. ANEXO – Exposição das Entrevistas

### (i) Entrevistada 1 (E1)

Natural da região do Alentejo, a entrevistada foi para Lisboa estudar e por lá ficou a trabalhar, não sem antes passar um ano na Embaixada Portuguesa em Pequim (China), como Oficial de Comércio, através do Programa de Estágios Internacionais INOV Contacto. A sua etapa profissional começou numa empresa produtora de azeites e óleos vegetais, primeiro como Técnica Especialista de Exportação, e depois como Controladora de Qualidade. Após mais de quatro anos enveredou pelo setor bancário, ingressando num grupo multinacional espanhol, presente em dezenas de países. Aqui desempenha as funções de Técnica Especialista de *Trade Finance* há mais de cinco anos.

Conta que, na China, comunicava com embaixadas, associações de comércio e empresários, através de e-mail, telefone ou em reuniões. Na anterior empresa contactava com pessoas da Bélgica, Índia, China, Angola, Moçambique, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe. Atualmente utiliza a língua inglesa como instrumento de trabalho diário, e a língua espanhola para comunicar com clientes internos (e-mail ou telefone) ou com colegas de equipa (pessoalmente). Refere que fala diariamente com pessoas de outros países e que, ao longo da carreira, já contactou com pessoas da Europa Central e Ocidental, Brasil, México, alguns países de África, China e Coreia do Sul. Considera que a globalização e internacionalização das empresas só poderiam ser benéficas, pois o caminho profissional que tinha traçado era esse, como aliás demonstra a sua formação académica em Relações Internacionais.

Explica que se sente à vontade com o inglês, apesar de atualmente usar apenas vocabulário técnico. Aprendeu um pouco de mandarim aquando da sua estadia em Pequim, mas confessa que apenas conseguia manter conversas curtas e básicas. No banco onde trabalha, está inserida numa equipa multicultural constituída por espanhóis, venezuelanos, argentinos, cubanos e mexicanos, com os quais comunica em espanhol.

Conta que lhe sucederam vários mal-entendidos com a língua espanhola devido às barreiras linguísticas, e recorda um, em específico que lhe ficou na memória: «Lembro-me particularmente de uma situação que me deixou chocada, que foi o meu supervisor da altura disse-me qualquer coisa como “No me enojés”, e o enojar é chatear (em espanhol do México) enquanto em português enojar não tem nada a ver com chatear e eu fiquei em estado de choque e disse “Não quero acreditar que ele me está a dizer uma coisa destas”. (...) Muito tempo depois, meses, é que eu fiquei a saber o que é que aquilo queria dizer». E para concluir, remata: «de fato, é chocante, porque se tu não sabes, tu achas que a pessoa quase que te está a ofender». E1 defende que estes mal-entendidos são um obstáculo à comunicação pois, criam barreiras entre as pessoas impossibilitando uma comunicação fluída e natural: «*Cria uma barreira porque tu achas que a pessoa foi mal-educada para ti ou foi demasiado agressiva e tu não consegues perceber o porquê dessa agressividade*». Como consequência, existe a tendência para avaliar o outro, aspeto que influencia, por vezes irremediavelmente, a relação com outra pessoa: «*Fazes uma avaliação da pessoa, passas a falar com essa pessoa de outra maneira, ou fazes juízos de valor sobre essa pessoa ou sobre o carácter dessa pessoa com base nisso, e às vezes pode não ser assim*». Uma má

relação entre dois elementos de um grupo pode afetar o restante grupo, gerando tensão e mal-estar: *«Mas é claro que isso pode influenciar muito o próprio ambiente de trabalho»*. Não obstante, as maiores divergências foram ultrapassadas com o passar do tempo pois houve uma adaptação intercultural, fruto da compreensão e melhor conhecimento cultural: *«A comunicação começou a ser mais fluente. As pessoas em questão ficaram cá mais tempo. Acho que, de ambas as partes, tentou-se ultrapassar essas barreiras. (...) Eu também já comecei a aceitar com mais naturalidade certas coisas ditas porque já sabia o seu significado»*

Acerca de *«quem vai trabalhar para um país que tem uma cultura ou uma língua diferente»*, a entrevistada é da opinião de que devem receber formação intercultural para melhor se prepararem para os hábitos e costumes distintos que vão encontrar, e exemplifica, dizendo: *«Na altura (que fui para a China), (na AICEP) fizeram-me uma espécie de um pequeno workshop sobre coisas que eu não devia fazer (...) ou coisas que lá são consideradas de bom-tom. Por exemplo, eles não gostam de se assoar a lenços porque acham que é guardar uma porcaria no bolso»*. E1 diz que foi muito importante ter participado neste *workshop*, pois ficou mais informada sobre uma cultura tão diferente da sua como a chinesa. Por outro lado, parece ter gerido bem as suas expectativas antes da viagem para Pequim, demonstrando possuir competências interculturais essenciais, como as suas palavras ilustram: *«Eu não fui com expectativa nenhuma. Quer dizer, eu já sabia que aquilo não tinha a ver com isto, mas não fui a pensar que ia ser “a”, “b”, “c”. Quando chegasse lá logo via e tinha que aceitar (...) Senão vou ficar chocada, vou ficar infeliz e vou achar que aquilo é o pior dos sítios. E houve muitas pessoas em que foi isso que lhes aconteceu, precisamente. Eu tive “n” pessoas que conheci depois de lá ter estado que disseram que odiaram a China, que acharam aquilo uma nojice. (...) Nós não podemos avaliar a cultura da China aos nossos parâmetros. Nós estamos num continente diferente, temos uma história diferente e temos antecedentes sociais e culturais completamente diferentes. Portanto, eu não posso ir para a China achar que é tudo um nojo com parâmetros europeus ou portugueses»*.

A entrevistada assume que existem pessoas de determinadas culturas, que devido à forma como abordam as pessoas, causam ansiedade. Em relação ao estereótipo, comenta que deixou de o fazer devido às várias pessoas que conheceu e que não correspondiam ao que era exetável. Diz que dá atenção tanto às semelhanças como às diferenças, mas valoriza mais as primeiras para tentar encontrar um fator de empatia. No que diz respeito às diferenças nas formalidades e etiqueta, E1 recorda novamente a sua experiência na China para sublinhar que existiam diferenças enormes, nomeadamente na etiqueta à mesa e na forma de apresentação a outro.

E1 conta que se preparava antes de viajar para algum país diferente ou antes de se encontrar com alguém de outra cultura, mas confessa que eram apenas pesquisas básicas sobre fatos e características do país. Relativamente à formação linguística, afirma que teve o inglês na escola e, já depois de terminar os seus estudos, realizou alguns cursos linguísticos de alemão, francês, espanhol e mandarim.

## (ii) Entrevistada 2 (E2)

Nascida no Porto, a entrevistada colaborou durante oito anos com uma organização que presta serviços de consultoria a empresas que pretendem internacionalizar-se e desenvolver a sua estratégia comercial. Sendo uma consultora que opera em cerca de 50 países e com filiais na China, Brasil, Japão e E.U.A., E2 apoiava empresas a criar estratégias e a implementar mudanças que permitissem um trajeto de internacionalização sustentável. Em seguida, trabalhou durante mais de dois anos como Gestora de Produto e de Estratégia Internacional numa empresa que distribuía produtos escolares temáticos de marcas registadas. Atualmente de regresso à consultadoria para empresas que desejam expandir-se “fora de portas”, opera como Gestora de Projetos em regime *freelance*, criando pontes entre os seus clientes e possíveis parceiros no exterior, prestando igualmente a assistência necessária na identificação de mercados-alvo, estratégia de marketing e processo operacional. Entende que a globalização e a internacionalização das empresas não só lhe trouxeram benefícios profissionais e experiências pessoais enriquecedoras, como também lhe permitiu descobrir competências que desconhecia possuir.

Habituada a trabalhar em equipas multiculturais, a entrevistada comunicava com pessoas de outras culturas quer fossem colegas a atuar no seio da sua equipa ou numa filial internacional, quer fossem clientes ou fornecedores estrangeiros. Esclarece que, devido à sua rede de contactos tão vasta a nível internacional, as novas tecnologias, como o *skype* e o *whatsapp*, são os canais de comunicação preferenciais. No entanto, acrescenta que o e-mail mantém uma importância vital devido ao facto de ser considerado um canal comunicacional mais institucional, e a comunicação face-a-face que revela ser um fator determinante para a concretização de muitos negócios. Apesar de contactar com pessoas de diversos países, E2 refere que, atualmente, as culturas com que mais comunica são E.U.A., Brasil, Reino Unido e países nórdicos, essencialmente a Suécia, a Dinamarca e a Noruega. Comenta que a língua que mais utiliza é, indubitavelmente, a inglesa, não esquecendo o francês, espanhol e italiano, que usa ocasionalmente. Diz que se sente confortável em comunicar em inglês ou espanhol, o que não acontece tanto com o francês e italiano, línguas em que evita discutir temas mais técnicos.

E2 considera que a fluência linguística é fundamental para a eficácia comunicacional. Confessa que, para comunicar eficazmente na língua inglesa, teve de adaptar o seu vocabulário e sotaque consoante o nível linguístico do seu recetor. Exemplo disso foi a sua relação inicial com um parceiro chinês, com o qual a comunicação estava a ser gravemente afetada por este fator: «*Ele não sabia o que é que tinha para fazer e dizia-me sempre que sim, que sim*». Com o acumular de experiência, E2 admite que se viu forçada a adaptar o seu discurso e “construir” um vocabulário que o seu parceiro chinês entendesse. Por esta razão, diz que evitava comunicar por telefone (ruído, sotaque, nível linguístico) e o e-mail era a opção mais segura.

A entrevistada argumenta que negociar com culturas mais mercantis é, por si só, um enorme obstáculo, pois os interesses dos elementos que compõem esse grupo são sempre a grande prioridade, menosprezando, por vezes, as condições previamente acordadas. Para ilustrar este aspeto, conta: «*uma coisa que a mim fazia-me muita confusão era: fizeste um contrato, está tudo escrito e, de repente a meio, as coisas são diferentes*». Com o tempo aprendeu a não considerar

esse aspeto como algo necessariamente negativo, podendo até ser benéfico para ambas as partes em determinados casos. De qualquer forma, aponta a flexibilidade e uma mente aberta como elementos-chave para não encarar estas diferenças culturais como barreiras.

Confirma que nunca perdeu um negócio devido a um mal-entendido, mas recorda alguns casos em que, após várias discussões, a relação se tornava muito tensa e somente conseguia solucionar o problema deslocando-se ao país dos clientes para falar com eles pessoalmente.

E2 identifica claras diferenças na forma de trabalhar entre espanhóis e pessoas de países nórdicos, e ilustra com um breve exemplo: *«Eu fazia missões para Espanha e conseguia 20 reuniões em 4 dias (...) mas eu sabia que a maioria daquelas reuniões podiam não acontecer, que quando eu chegasse lá ele não ia lá estar. (...) Por mais que eu tentasse nada ficava resolvido, não havia “follow-up” nem nada semelhante. Enquanto se eu for aos nórdicos, mesmo que só com 4 ou 5 reuniões, eu sei que aquelas 4 reuniões são reuniões a sério, (...) há trabalho, há negócio»*. Acrescenta que na Suécia, por exemplo, facilmente consegue falar com o CEO de uma pequena ou média empresa.

Relativamente a uma missão empresarial ao Japão, conta que foi a viagem que mais preparação e cuidados culturais lhe exigiu, não só para ela própria como também para instruir os clientes que levava consigo em prospeção de negócio. Recorda que foram necessários vários cuidados com a formalidade e etiqueta, e que o tema de conversa, fora das reuniões de trabalho, era geralmente sobre a família, assunto que os japoneses valorizam bastante. Por outro lado, apercebeu-se que evitam falar de assuntos que possam gerar discórdia ou conflito.

E2 refere que o seu estado-civil é, por vezes, uma barreira: *«em algumas culturas, o fato de ser uma comercial solteira e não teres família, isso às vezes é mal visto»*. Reconhece que o sotaque e a ansiedade dificultam, por vezes, a comunicação. Admite que estereotipa, pois é impossível apagar as ideias preconcebidas que tem em relação a determinadas culturas. Assume que ser portuguesa é claramente um obstáculo para conquistar confiança e manter relações comerciais, pelo que geralmente demorava mais tempo até colher frutos de um novo mercado ou cliente. A idade jovem e o fato de ser mulher são igualmente fatores pelos quais sentiu preconceito e argumenta que essa barreira dificultou imenso o seu trabalho. A título de exemplo, conta um pequeno incidente pelo qual passou aquando de uma visita comercial a Marrocos: *«Conseguí estar nas reuniões todas, as pessoas ouviam-me, respeitavam-me nesse sentido, aceitavam fazer negócio comigo. E depois no final do dia toda a gente ia sair e eu não era convidada. (...) Muitos dos negócios fecham-se e concretizam-se na parte do jantar, e eu acabava por ficar um bocadinho para trás. E durante o dia tinha mesmo que me esforçar muito para conseguir falar o máximo possível e tentar fechar negócio»*.

Atualmente, admite que já não pesquisa muito sobre diferenças culturais, exatamente para evitar generalizar e estereotipar demasiado. No entanto, conta que prepara bastante as suas reuniões e planifica as suas viagens de forma detalhada.

Confirma que recebeu a formação linguística normal do sistema educacional português e, portanto, começou a aprender inglês e francês no ciclo preparatório. Mais tarde, no ensino superior, continuou com o inglês, agora mais técnico, e iniciou também o espanhol e mandarim. Nega alguma vez ter tido formação cultural mas relembra breves abordagens a encontros interculturais em algumas disciplinas do seu curso: «*Lembro-me perfeitamente de estar numa sala com mais três pessoas a tentar negociar e ultrapassar uma situação*». Considera que, neste momento da sua carreira, não lhe traria mais-valias receber esse tipo de formação devido à vasta experiência intercultural que adquiriu com o decorrer dos anos mas, argumenta que a formação cultural no início da carreira seria extremamente benéfico, e remata: «*em vez de aprendermos com os erros, aprendemos lá*». Conclui este tema dizendo que, em contexto profissional, valoriza mais as diferenças do que as semelhanças e considera ser crucial colocar-se na perspetiva do outro.

### (iii) Entrevistada 3 (E3)

Gestora de Mercados Externos há nove anos num fabricante português de maquinaria de padaria e pastelaria, é responsável pelos mercados da Europa de Norte, Central e de Leste, e também da Austrália, Nova Zelândia e Cabo Verde. Segundo a entrevistada «*são realidades muito diferentes*» e «*muito diversificadas*». Apesar da produção da empresa para a qual trabalha estar exclusivamente em Portugal (uma decisão estratégica para manter os níveis de qualidade), tem também subsidiárias no estrangeiro, por forma a melhorar a sua rede de distribuição em mercados estratégicos, nomeadamente em Angola, Moçambique, Brasil e Espanha, canalizando cerca de 70% da sua produção para a exportação em cerca de 50 países.

A entrevistada considera que a internacionalização das empresas e a globalização trouxeram-lhe maioritariamente benefícios profissionais desenvolvendo, até, uma apetência por uma carreira cada vez mais internacional. E exemplifica, dizendo: «*permite que eu hoje tenha acordado em Helsínquia, agora esteja aqui e segunda-feira vá para Inglaterra*».

A grande maioria da comunicação que realiza é em inglês, sendo que também utiliza a língua alemã e francesa. Apesar de ser portuguesa, E3 passou dez anos da sua infância na Alemanha, considerando, por isso, o alemão como a sua segunda língua materna. É bastante fluente em Inglês, língua que utiliza diariamente, quer seja em reuniões face-a-face quando está no estrangeiro, quer seja a partir do seu escritório através do telefone ou e-mail: «*eu escrevo 60 e-mails por dia, 55 foram em inglês*». Quanto ao francês, é uma língua que usa de forma mais esporádica assumindo que compreende melhor do que se expressa (falante de nível básico).

Uma das barreiras que encontrou foi ver a sua credibilidade profissional colocada em causa devido à sua idade jovem (começou a trabalhar no ramo pouco depois de terminar a universidade) e ao facto de ser mulher, chegando ao ponto de ter um cliente na Suíça que se recusou a negociar com ela por essa razão. Para ilustrar esta situação, conta: «*a primeira vez que reuni com um cliente alemão, o primeiro comentário foi que para vender máquinas é preciso mais do que uns olhos bonitos. No primeiro mês! Nunca me esqueci disso*». Nos países do continente africano, o facto de ser mulher é, frequentemente, um obstáculo cultural, razão pela qual apenas é responsável pelo mercado de Cabo Verde, o qual tem muitas semelhanças com a Europa. No entanto, e apesar de atualmente ter uma excelente relação profissional e interpessoal com um determinado cliente Cabo-Verdiano, o início da relação não foi fácil: «*uma vez ao telefone, disse-me que as máquinas só estavam a ter problemas porque ele estava a negociar com mulheres*». Para sustentar esta barreira, utiliza o exemplo de clientes de países africanos que ao negociarem com a sua Diretora de Exportação, «*sentam-se com ela e com o CEO à mesa, falam com ela mas nunca lhe olham nos olhos, falam com ela a olharem para a parede*». Confirma ainda, que é um colaborador do sexo masculino que negoceia na Arábia Saudita, Catar ou Omã, países onde culturalmente existe uma diferenciação clara entre homem e mulher. A entrevistada admite já ter perdido negócios devido ao facto de ser mulher.

Apesar de não ter experienciado situações em que os sinais não-verbais e formalidades específicas podem resultar em problemas devido aos países com que trabalha, E3 está bastante

ciente de que existem diferenças vincadas em relação a algumas culturas, nomeadamente, as asiáticas.

E3 encontrou, também, claras diferenças no que diz respeito à criação de relações interpessoais. Enquanto, por exemplo, na Polónia as relações interpessoais são valorizadas, existindo desejo mútuo em desenvolvê-la através da partilha de interesses e de informações pessoais, já na Alemanha estas tentativas de aproximação podem ser mal-interpretadas. A entrevistada entende que uma forte relação interpessoal com o cliente é um fator facilitador na resolução de problemas.

Por outro lado, a entrevistada afirma que o estereótipo de ser portuguesa condicionou imenso o seu trabalho, justificando esta dificuldade com o facto de Portugal não ser um país reconhecidamente tecnológico mas, antes, associado a um destino de férias: *«algumas pessoas acham que nós passamos o dia na praia a beber caipirinhas (...) enquanto fazemos as máquinas»*. Refere que tenta brincar com a questão dando a volta à situação, mas admite que, no início de algumas relações comerciais, ser estereotipada é um claro obstáculo e, garante até, que *«se trabalhasse numa empresa alemã, tinha metade das dificuldades»*. Todavia, admite que, por vezes, também ela estereotipa algumas pessoas devida à sua cultura. Por outro lado, diz que os países nórdicos são culturas onde não encontrou qualquer preconceito e que reconhecem o seu mérito mais facilmente.

Considera que as barreiras linguísticas continuam a ser grande obstáculo, não descurando, apesar de tudo, as culturais. Assume que sofreu o seu maior “choque cultural” em Cabo Verde ao aperceber-se que atrasos de mais de uma hora nas reuniões ou não aparecerem sequer, era algo normal naquela cultura. Confessa que, no início, estas diferenças lhe provocavam grande ansiedade, afetando o seu trabalho. Não obstante, afirma que, atualmente, consegue adaptar-se consoante o país para onde vai e entende que essa é uma capacidade essencial para ter uma carreira internacional de sucesso.

E3 explica que tenta realizar visitas, no mínimo, bianuais a cada mercado, pois tem a clara noção de que as relações interpessoais e a comunicação face-a-face têm um papel preponderante nas relações comerciais. Paralelamente, utiliza diariamente o telefone e o e-mail para comunicar com os seus clientes estrangeiros, e conta que criou o hábito de, após uma chamada telefónica, enviar um e-mail de forma a deixar claro o que foi falado telefonicamente e evitar mal-entendidos.

A entrevistada confirma que, habitualmente, pesquisa sobre os países que vai visitar pela primeira vez, quer em relação a hábitos culturais que possam causar ofensa, quer sobre factos básicos do país. Relativamente aos países para onde viaja regularmente, diz que é muito importante pesquisar sobre a atualidade e explica porquê: *«mencionar isso numa reunião pode ser muito importante; quer dizer que das valor àquela pessoa e que te interessaste pelo país dela»*. Entende que este conhecimento revela consideração e interesse pelo país do seu cliente.

No que concerne à formação linguística, afirma que adquiriu conhecimentos no ensino secundário e universitário. Já em relação à formação cultural, diz ter assistido a uma breve e pontual

formação na AIDA (Associação Industrial do Distrito de Aveiro), onde decorreu uma breve exposição dos temas culturais, e também abordou esta temática em algumas disciplinas do seu curso universitário. No entanto, acha que deveria haver mais foco na importância das diferenças culturais durante uma negociação como parte integrante dos conteúdos programáticos do ensino superior.

Apesar da sua já larga experiência intercultural, E3 considera que, numa lógica de melhoria contínua, seria benéfico para o desempenho das suas funções receber anualmente formação intercultural.



#### (iv) Entrevistado 4 (E4)

Colaborou como Gestor de Mercados Externos (países Africanos) durante quase seis anos num fabricante português de maquinaria de padaria e pastelaria, tendo sido responsável pelos países do noroeste de África (influência árabe) e da África subsariana. Esta empresa tinha algumas subsidiárias no estrangeiro, nomeadamente no Brasil e em Espanha, sendo que no continente africano resumia-se a Angola e Moçambique. Atualmente é Gerente de uma loja de produtos portugueses em França, função que desempenha há sensivelmente cinco anos.

Como Gestor de Mercados Externos do continente africano, o entrevistado lidava com clientes do Magrebe (Marrocos, Argélia, Tunísia e Líbia), da costa oeste (Senegal e Costa do Marfim), e da parte interior (Chade e Mali). Devido à sua função, comunicava com os seus clientes todos os dias incluindo, por vezes, aos fins-de-semana. A comunicação realizava-se maioritariamente por telefone apesar das dificuldades técnicas que, de forma repetida, se faziam sentir nas linhas telefónicas dos países africanos. Igualmente por dificuldades técnicas e estruturais dos países do continente africano, o uso do e-mail era pouco frequente, o que dificultava a formalização de negócios e o intercâmbio de documentos. Argumenta que visitava os seus clientes, no mínimo, uma vez por ano, pois, a comunicação face-a-face e as relações interpessoais eram extremamente importante para manter a confiança mútua.

Reconhece que foi graças à internacionalização das empresas que teve a oportunidade de visitar outros países e, acima de tudo, ver realidades muito diferentes das que conhecia, as quais, por vezes, envolviam algum risco devido à instabilidade política que se fazia sentir em determinados países africanos: «*eu fui à “Líbia do Kadhafi”, fui ao Chade em guerra civil (...) fui retirado da Argélia de urgência por causa da Primavera Árabe*». Acrescenta não ter avançado com um possível negócio no Sudão, por questões de segurança. Admite que teve experiências profissionais únicas, mas conclui dizendo que aconteceram na «*altura certa*» pelo que na fase atual da sua vida não seriam exequíveis de repetir.

Apesar de ser português, E4 passou vários anos da sua infância em França, facto que o tornou extremamente fluente na língua francesa, considerando-se bilingue. À parte do francês, usava ocasionalmente o árabe de forma básica, o dialeto crioulo de Cabo Verde, que aprendeu durante as suas largas estadas no país, e, embora raramente, a língua inglesa.

Esclarece que as variações idiomáticas da língua francesa nos países africanos era, frequentemente, uma barreira comunicacional, especialmente notada no que diz respeito a vocabulário mais técnico. Conta que era comum que a mesma peça, na mesma língua, fosse denominada de forma diferente em determinados países francófonos do continente africano. Recorda também uma situação em que esteve seis horas ao telefone com um cliente da Arábia Saudita porque ambos não atribuíam a mesma palavra inglesa a um determinado objeto ou peça. E relembra: «*não estávamos a resolver o problema, nem de perto nem de longe*». Admite que chegou a perder negócios devido a problemas linguísticos, e de certa forma culturais, ao não se aperceber que existiam métodos de medição diferentes, o que gerou um mal-entendido em relação ao modelo e respetivo preço, fazendo o negócio “cair por terra”: «*Ele falava em massa e eu em farinha. E perdemos o negócio por causa disso*».

O entrevistado admite que na zona do Magrebe esperava sempre mais dificuldades na negociação, pois sabia que eram países em que, culturalmente, os indivíduos eram mais focados nos seus próprios interesses e com um discurso menos direto, e remata: *«a negociação era extremamente difícil»*.

E4 encontra um denominador comum nos países do continente africano: o uso espontâneo do “sim” ainda que a resposta correta fosse “não”. Admite que teve de adaptar o seu discurso de forma a fazer as perguntas “certas” para obter respostas corretas: *«a resposta que eles têm na ponta da língua sempre é “sim”»*. Argumenta que esta barreira foi especialmente problemática quando administrava formação para funcionários de empresas clientes. Por outro lado, recorda que raramente ouvia a palavra “não”. Para o entrevistado, este aspeto deve-se, essencialmente, a razões históricas.

Confirma que é visível uma clara diferenciação entre homem e mulher, e que percebeu que as pessoas nem sempre era muito recetivas a perguntas pessoais. Reconhece que marcar reuniões era extremamente difícil, pois, na maioria das vezes não aparecia ninguém: *«Fomos ao Mali três vezes. À terceira encontrámos quem nós queríamos encontrar à primeira.»*

Confessa que o desconhecimento de factos históricos do Senegal criou um incidente constrangedor com um cliente naquele país. Após ter tirado uma fotografia a uma ilha que achou bonita, perguntou como se chamava, ao que o seu cliente retorquiu: *«Aquilo para nós é uma ilha amaldiçoada. Ninguém vai lá»* porque, explicou em seguida, *«era um armazém de escravos dos portugueses que iam “apanhar” em Angola, Senegal e Cabo Verde»*. Recorda que, a esse episódio, sucedeu-se um momento de silêncio ensurdecedor, resolvido instantes mais tarde, pelo próprio cliente.

E4 comenta que sentiu muitos choques culturais em Angola e explica que são ainda muito visíveis, na cultura angolana, as marcas deixadas pelo facto de ser uma ex-colónia portuguesa. Argumenta que a expressão *«sim, patrão»* é ouvida de forma constante e lembra um episódio que o marcou: *«Eu, um miúdo de 23 anos a passar, e pessoas que estavam a arranjar o jardim, a baixarem a cabeça e tirarem o chapéu porque está um português a passar»*.

Apesar de aceitar que o sotaque possa ser uma dificuldade, e mesmo considerando que cada um dos países africanos de língua francesa possui um sotaque característico, não sentiu que esse fator tenha sido uma barreira comunicacional significativa.

Afirma que a ansiedade nunca foi um problema, pois conhecer novas culturas era algo que o entusiasmava. Assume que era comum estereotipar mas que também foi positivamente surpreendido quando visitou a Líbia. Por outro lado, tem a clara noção de que, também ele foi estereotipado por várias ocasiões. No entanto, alega que o facto de ser português o beneficiou, especialmente nas ex-colónias portuguesas: *«O português “entra” muito bem no continente africano. (Tive) muitíssimos mais benefícios por ser português»*.

O entrevistado diz que não encontrou grande formalidade no tratamento, mas admite que teve alguma dificuldade inicial em lidar com o cumprimento masculino em alguns países do Magrebe,

embora esclareça que, com o passar do tempo, tenha aprendido e assimilado esse hábito cultural ao ponto de se tornar, inclusivamente, um indicador comercial: *«A certa e determinada altura comesas a ficar lisonjeado quando eles se despedem e te cumprimentam com dois beijos e comesas a perceber quando eles se vão embora e estendem-te a mão. Houve ali qualquer coisa em ti que ele não gostou»*.

Refere que preparava as suas visitas aos clientes estrangeiros pesquisando sobre futebol, o qual diz ser uma excelente forma para encontrar pontos em comum e criar relações nos países do continente africano, e sobre a atualidade política. Acerca deste último aspeto, argumenta que evitava efetuar viagens em altura de eleições.

No que concerne à sua formação, E4 explica que aprendeu inglês durante o ciclo preparatório e o ensino secundário, tendo continuado com o inglês no ensino superior, acrescentando o francês e o árabe.

O entrevistado defende que francês, árabe e português constituem um repertório linguístico que permite trabalhar em quase todo o continente africano. Refere que teve breve formação cultural em algumas disciplinas do seu curso superior e relembra o intercâmbio de experiências culturais com o seu professor de árabe.

Considera que seria muito importante incluir conteúdos interculturais no programa de alguns cursos superiores e argumenta que *«teria dado muito jeito saber que, em mercados africanos/árabes, não (se deve) falar de negócios em frente a mulheres»*, concluindo *«tive que perceber»*. E acrescenta, dizendo: *«para quem sai para o mercado de trabalho, a cultura é tanto ou mais importante do que a língua»*.

Para fechar a nossa entrevista, E4 observa o seguinte: *«comercialmente, a minha maior vantagem é um conhecimento e um respeito pela cultura deles, trazido por estes intercâmbios com o professor de árabe e por quilómetros nesses países»*.

#### (v) Entrevistado 5 (E5)

Atuou como gestor numa empresa de *trading* durante cerca de três anos, na qual era responsável por desenvolver estratégias de parceria na Europa, que permitissem a expansão das filiais da empresa no mercado africano, nomeadamente no Senegal e no Mali. Mais recentemente, desempenhou funções, durante mais de quatro anos, como Responsável de Serviço de Assistência ao Cliente e como Gestor de Produto, numa empresa de conteúdos desportivos digitais que fornece aos seus clientes informação atualizada sobre diversas modalidades desportivas espalhadas pelo mundo. Trata-se de uma multinacional com filiais presentes em muitos países. O entrevistado valoriza bastante a globalização e internacionalização das empresas, pois permitiram-lhe alcançar experiências e crescer profissionalmente de uma forma que não esperava.

Sendo português a sua língua materna, sente-se confortável a comunicar em inglês e entende que o nível de francês é suficiente para comunicações simples. Também utiliza o espanhol ocasionalmente, onde se sente satisfatoriamente confortável.

Uma barreira comum que identifica é o facto de pessoas de diferentes culturas caírem frequentemente no erro de traduzir o que querem dizer, da língua materna para a língua em que estão a comunicar, o que gera expressões e frases que não têm o significado pretendido pelo emissor, gerando mal-entendidos. Experimentou esta barreira com parceiros alemães e italianos, na língua inglesa, e com clientes senegaleses e malianos, em língua francesa.

Relembra que na anterior empresa onde operavam com equipas localizadas em diferentes países e constituídas por elementos das mais variadas nacionalidades, coincidiam ingleses, austríacos, gregos, sérvios, portugueses e espanhóis a comunicar entre si em inglês, e esclarece que *«é uma mescla de inglês que era preciso quase conhecer a pessoa para perceber o que é que ela disse»*.

E5 aponta a sua relação com a equipa austríaca como a mais complicada e com graves implicações para o trabalho, pois existia uma enorme e quase constante tensão, devido a alguma competitividade e a muitas falhas na comunicação. Esclarece que a comunicação escrita ou telefónica (o vídeo não era usado por opção dos parceiros austríacos) não só não resolvia os problemas, como por vezes os piorava: *«Eu começava, às vezes, os meus e-mails a dizer: “Isto é um mal-entendido”»*. O entrevistado observa que somente o contacto presencial serenava os ânimos e ilustra este facto, argumentando da seguinte forma: *«Só nas reuniões frente-a-frente, olhos-nos-olhos, presenciais - nem era por skype – é que a coisa acalmava. Era quando nos juntávamos de dois em dois meses nas conferências em Inglaterra, porque nos sentávamos no lobby de um hotel ou numa sala de reuniões frente-a-frente. (...) Eu dizia qualquer coisa e eu via que a expressão deles não era a melhor, então eu dizia: “Espera aí, vou explicar isto de outra maneira”. E eles vice-versa. (...) Portanto, o contacto pessoal era muito importante! Dava azo a que pudéssemos explicar melhor as situações»*. Sobre estas importantes falhas de comunicação, lembra que lhe foi, inclusivamente, solicitado que realizasse uma apresentação sobre aquelas que ele identificava serem as principais barreiras comunicacionais. Não obstante as dificuldades encontradas, assume que retirou benefícios dessa relação e que foi importante adaptar-se à

forma de trabalhar deles, à sua cultura: *«Eles também me culturalizaram. Adaptei-me à cultura deles. Aprendi muito com eles.»*

Conta que encontrou dificuldades a comunicar por e-mail com indianos devido ao nível linguístico insuficiente. Diz que se deparou com algumas barreiras comunicacionais na língua francesa ao comunicar com senegaleses e com malianos. Recorda dificuldades na interpretação dos e-mails recebidos do Senegal e do Mali devido ao uso de abreviaturas e de expressões do seu dialeto mescladas com a língua francesa. Refere que o contacto intermitente com estes intervenientes era um obstáculo para melhorar a comunicação. As variações semânticas da língua francesa era outra contrariedade.

Encontrou algumas barreiras na abordagem ao tempo nos países africanos que visitou, quer na falta de pontualidade quer na falta de rapidez de resposta a várias situações, e confessa que estes fatores lhe causavam ansiedade. Revela que não estereotipou os países africanos, em parte por falta de conhecimento profundo dessas culturas. Por outro lado, sentiu-se estereotipado pelos austríacos pelo facto de ser português e que isso criou algumas barreiras iniciais. Refere que estes intervenientes mais tarde lhe admitiram terem ficado surpreendidos positivamente com o desempenho dos portugueses, e E5 é da opinião de que as notícias negativas sobre Portugal, que têm projeção internacional, influenciam a ideia preconcebida que os estrangeiros têm dos portugueses.

E5 conta que a comunicação com austríacos, polacos e alemães era bastante formal e estruturada, pelo que ocorria preferencialmente pelos canais de comunicação previamente definidos, revelando inflexibilidade em relação a situações inesperadas, aspeto que demonstrou ser um obstáculo comunicacional. Mesmo fora do contexto laboral, conta que os austríacos continuavam a falar de trabalho e que não se alongavam muito sobre outros temas, evitando perguntas pessoais. Em caminho inverso era a relação com os superiores britânicos, que conta serem muito acessíveis e disponíveis para comunicar.

O entrevistado reconhece que não é seu costume pesquisar sobre um país antes o visitar, mas admite que, nesta fase da sua vida, se tivesse que viajar em trabalho para outro país especialmente distinto, como por exemplo a China, efetuaria pesquisas para se informar sobre as diferenças culturais.

Conta que a sua formação linguística se baseia na recebida através do sistema educativo nacional, no que ao inglês e ao francês diz respeito. Acrescenta que a participação no programa de mobilidade Erasmus em Lille (França) o ajudou a desenvolver o seu nível de fluência na língua francesa. Quanto ao espanhol, confessa que o que aprendeu foi apenas com a prática que teve oportunidade de ter ao longo dos anos.

E5 confirma que nunca recebeu formação cultural e, quando questionado se seria benéfico para a sua carreira ainda vir a receber, respondeu: *«eu acho que nós somos um povo tão flexível, tão adaptativo a diversas circunstâncias, que seria um erro estar a fazer isso connosco (portugueses)»*.

**(vi) Entrevistado 6 (E6)**

Gestor de Mercados Externos há sensivelmente dez anos, é responsável pelos mercados de língua espanhola, ou seja, Espanha e alguns países da América Latina como Colômbia, México, Peru, Chile, Panamá, Equador, Paraguai e Argentina.

Colabora com um fabricante português de maquinaria de padaria e pastelaria que tem algumas subsidiárias no estrangeiro mas, somente em mercados estratégicos, como o são Angola, Moçambique e Brasil, por serem países de língua portuguesa, e Espanha pela questão da proximidade geográfica. O entrevistado considera que a internacionalização das empresas foi positiva, no sentido em que abriu outros mercados e permite um crescimento estável e diversificado. Outro aspeto positivo que identifica é o facto de competir com empresas estrangeiras e explica, dizendo: *«somos tanto melhor quanto melhores forem os nossos concorrentes»*.

Conta que comunica com os seus clientes exclusivamente em espanhol, devido aos mercados com que atualmente trabalha, utilizando a língua inglesa somente em feiras ou eventos pontuais em que participa ao longo do ano. Sendo o português a sua língua materna, considera-se bastante fluente na língua espanhola e, por isso, totalmente confortável a comunicar em espanhol. Confirma que o e-mail é o canal de comunicação mais importante, seguindo-se a via telefónica e, curiosamente, uma conhecida aplicação para *smartphone* denominada *Whatsapp*, que tem assumido um papel cada vez mais preponderante no contacto com os seus clientes. Apesar de tudo, admite: *«É muito complicado negociar com os países latino-americanos por telefone. Muito complicado!»*. Por essa razão, admite que a comunicação face-a-face é de extrema importância na área comercial para manter fortes relações com os seus clientes.

Defende que no seu setor de atividade, as transações comerciais traduzem-se em *«vendas de confiança»*, nas quais o cliente pondera muito bem antes de efetuar uma compra, facto que realça ainda mais a importância de criar relações interpessoais com base na confiança. E, para isso, E6 afirma que é essencial conseguir imiscuir-se na cultura do país onde quer fazer negócio.

Apesar de existirem grandes diferenças culturais entre Espanha e a América Latina hispânica, E6 alega que são muito semelhantes na hora de comprar. Admite que demorou cerca de 5 anos até conseguir obter frutos do mercado espanhol, tendo levado, sensivelmente, o mesmo tempo nos mercados da América Latina, embora por razões diferentes.

Conta que os países latinos demonstraram mais relutância até fazer a primeira compra dando sinais de serem mercados mais fechados ao exterior, e acrescenta em relação a estes mercados: *«no meu setor, as pessoas não estão habituadas a comprar caro»*. Prossegue, dizendo que, uma vez ganha a confiança do cliente latino, existe uma maior abertura para *«falhar»*, tomando em conta que, na cultura dos países latinos, *«um sim não é bem um sim»* e *«a palavra deles tem um significado muito menos pesado do que o nosso»*.

E6 realça também a Venezuela, por razões culturais, como um país que se apresenta com hábitos consumistas muito semelhantes aos Estados Unidos da América, embora seja um país mais pobre e que atravessa atualmente sérias dificuldades económicas.

O entrevistado assume algumas dificuldades iniciais no mercado espanhol devido ao estilo discursivo, fator que provocou alguns mal-entendidos, ainda que, rapidamente solucionados. Aclara que, em Espanha, o contacto é mais informal e é utilizado um vocabulário coloquial, razão pela qual se viu obrigado a adaptar-se a esse discurso para conseguir ser eficaz na comunicação. Não obstante, este aspeto teve também, ainda que pontualmente, um efeito perverso e ilustra, descrevendo um episódio com um distribuidor holandês imigrado no País Basco que demonstrou surpresa com o seu discurso direto: *«és muito direto»* chegou a dizer-lhe. Ao invés, a Colômbia exige um vocabulário e uma postura mais formais, atribuindo, inclusive, importância ao uso de títulos: *«as pessoas têm de ser tratados por “Don” antes do nome»*. Conta que, após alguns anos a operar no mercado espanhol, encontrou claras diferenças no mercado latino-americano, o que lhe gerou alguns entraves até conseguir adaptar o seu estilo discursivo. Ao nível linguístico, deparou-se com variações idiomáticas para determinadas palavras espanholas. Refere também que estes países são mais formais do que Espanha e que, por vezes, essas formalidades podem causar breves constrangimentos, mas afirma que consegue resolvê-los, virando a situação a seu favor, *“quebrando o gelo”*: *«um problema gera uma solução»*.

*«A maior dificuldade que temos para negociar na América Latina: a falta de formalidade e de seriedade no “não” e no “sim”»*. É desta forma que E6 define os obstáculos culturais mais significativos ao trabalhar os mercados latinos hispânicos. Para ilustrar esta contrariedade, E6 aponta o Chile como um bom exemplo, que diz ser *«considerado a Europa da América latina»* e os seus cidadãos definidos como *«latino-americanos a querer ser europeus»*. Apesar da clara influência da Europa Ocidental, o entrevistado alega que a cultura latina continua bem enraizada no país, argumentando que *«eles dizem que sim, fazem-te crer que sim, fazem tudo para que seja sim»* mas se existir o mínimo problema, ainda que seja na reta final do negócio, não mostram qualquer pudor em cancelar tudo.

E6 aponta a relação temporal na América Latina como uma barreira e, exemplifica, argumentando: *«tens de estar preparado para marcares uma reunião de manhã, e a tua manhã de trabalho estar baseada naquela reunião, chegares lá e ele (o cliente) não aparecer, e não te dizer nada, e ficas sem nada para fazer naquela manhã»*. Confessa que, inicialmente, esta situação lhe causava muita ansiedade mas que, com o tempo, encontrou forma de se adaptar e destaca a flexibilidade cultural como elemento-chave: *«Eu gosto de chamar a isso o “chip”. Tens de ter “chips” para determinados mercados (...) a Rússia tem um “chip”; a Itália tem um “chip”; Espanha tem um “chip”, a América Latina tem definitivamente um “chip”, e cada um dos (seus) países (também tem), alguns muito parecidos, mas o Chile tem um “chip” diferente do “chip” da Colômbia e do “chip” do México; os Estados Unidos é outro “chip” completamente diferente»*.

Refere que nos mercados em que trabalham, de uma forma geral, os clientes gostam de falar de trabalho fora das reuniões profissionais e que isso é considerado normal. Relativamente ao preconceito, admite que tem sentido, mais recentemente, que o facto de não ser ainda casado

afeta a confiança que os seus clientes américo-latinos depositam nele. Confessa que foi vítima de estereótipo por ser português, quer na América Latina, porque conhecem relativamente mal o país, quer em Espanha, devido a um estigma antigo para com Portugal. Salienta que a distância ao poder é mais acentuada nos países latinos e conta que sente isso sempre que necessita reunir com um gerente de uma empresa cliente, pois, revelam ser «*algo inacessíveis*».

Defende que valoriza tanto as semelhanças como as diferenças, tentando não encará-las como barreiras mas antes como fatores de interesse. Assume que não pesquisa sobre os países que visita tanto quanto deveria, com exceção dos temas de atualidade, e que esse fator já lhe criou algumas dificuldades: «*não sabia a hora do Chile (...) e não sabia se estava no Verão ou no Inverno*».

No que concerne à formação, E6 refere que a sua formação linguística resume-se à que recebeu no nível preparatório e secundário (inglês e francês) e durante a sua licenciatura (inglês e espanhol). A sua participação no programa Erasmus na República Checa, possibilitou o desenvolvimento das suas capacidades linguísticas de inglês e espanhol. Confirma que nunca teve formação intercultural, com exceção de uma breve abordagem no ensino superior, e admite que, após dez anos de experiência a trabalhar com variados países, esse tipo de formação não lhe traria quaisquer benefícios profissionais. Opinião diferente tem em relação à formação linguística, já que entende que é do seu interesse aprender a língua italiana.



### (vii) Entrevistada 7 (E7)

Desde cedo que o contacto com o exterior começou para a entrevistada. Iniciou a sua carreira profissional numa empresa especializada em marketing digital e publicidade *online*, onde esteve por mais de dois anos. Responsável por identificar clientes e efetuar a venda de espaços digitais, E7 negociava com clientes de todos os pontos do mundo. Mais tarde, colaborou durante dois anos como Gestora de Projeto de Marketing Digital numa empresa de publicidade focada em soluções digitais para grandes clientes internacionais sediados na Holanda, E.U.A., Reino Unido, Alemanha e Espanha, os quais tanto eram empresas como também instituições estatais e europeias. Mais recentemente, teve uma pequena experiência de cinco meses numa multinacional do setor bancário presente em dezenas de países, que lhe permitiu estar no estrangeiro por um período de média duração e, assim, melhor compreender os costumes quotidianos: *«permitiu-me perceber simples hábitos diários e ritmos de trabalho»*. Atualmente trabalha para uma empresa portuguesa, também ela na área de marketing digital, gerindo vários de venda digital.

Tendo em conta o seu perfil e apetência para uma carreira internacional, entende que a globalização e internacionalização das empresas lhe “encaixam” bem e que, por isso, apenas lhe trouxe benefícios profissionais. A entrevistada acrescenta ainda, que a experiência intercultural que daí advém lhe oferece uma clara vantagem competitiva, dizendo: *«Eu acho que o facto de lidar com tantas culturas e perceber que realmente algumas pessoas são mais disciplinadas do que outras, o facto de entender que naquele país eu sou melhor recebida, ou que consigo o que eu preciso para trabalhar se lhes responder “y” ou “z”, eu acho que isso me coloca um bocadinho mais à frente de empresas que são nacionais e fechadas e que têm uma cultura pouco internacional»*. Para concluir este tema, afirma que a “bagagem” cultural que acumulou a ajuda quando contacta com uma nova cultura.

Habituada a trabalhar tanto com clientes como com fornecedores, E7 contacta com pessoas de outras culturas diariamente. Aponta o e-mail como um meio de comunicação muito importante por ser o mais formal nos dias que correm. Considera o contacto pessoal importante mas esclarece que, devido ao número de pessoas com que tem de falar diariamente, seria demasiado exaustivo. Por esta razão prefere o contacto oral através de ferramentas digitais, elegendo o *skype* como a ferramenta de eleição para a comunicação em contexto profissional, até pela possibilidade de poder realizar uma chamada com vídeo.

A entrevistada enumera as culturas mais frequentes com que contactou, sendo elas o Reino Unido, E.U.A., Brasil, Alemanha, Indonésia, Israel, Polónia, República Checa, França, Suécia e Espanha e relembra: *«Um dos nossos objetivos era mesmo entrar em contacto com muitas línguas. (...) Consegui perceber vários tipos de escrita de inglês, vários tipos de personalidade, de culturas. (...) Está muito implícito na forma como se escreve, na forma como se responde. (...) Tem-se uma maior perceção até porque existe uma base de comparação maior»*.

Utiliza quase exclusivamente a língua inglesa e sente-se muito confortável a comunicar nessa língua, mas confessa que, por vezes, após um dia inteiro a falar inglês, a exaustão apodera-se e torna-se um obstáculo comunicacional. Sentiu mais dificuldades para comunicar em inglês

durante a fase em que negociava espaços digitais, devido às especificidades técnicas do vocabulário utilizado: «*senti mais dificuldade nesse percurso porque era mesmo um trabalho mais técnico*». Este obstáculo era mais evidente nas comunicações orais (por telefone ou videoconferência) sendo que a escrita permitia outro tipo de cautelas: «*quando é escrito dá menos azo a erros, e dá para tu leres, e voltares a ler e reler para perceberes mesmo*».

A entrevistada diz que encontrou barreiras linguísticas devido a problemas semânticos e ao baixo nível de fluência na língua. Refere que, mesmo comunicando em inglês com falantes nativos, o sotaque e, sobretudo, os estilos de comunicação divergentes das distintas origens geográficas, são obstáculos que dificultam a comunicação. Neste contexto, aponta a inclusão exagerada de acrónimos na comunicação, pois estes são específicos a cada setor de atividade no discurso e desconhecidos pela maioria.

Conta que se apercebe que a mesma informação, com as mesmas palavras, é interpretada de forma completamente diferente, dependendo da nacionalidade do indivíduo. Para ilustrar esta distinta reação, E7 aponta os norte-americanos e os franceses como dois polos muito divergentes, em que uns lidam com naturalidade com uma mensagem explícita e direta (norte-americanos) e outros, habituados a uma linguagem mais implícita e indireta (franceses), têm mais dificuldade em aceitar tal mensagem sem questionar determinados pontos, fator que atrasa o processo comunicacional e que obriga a entrevistada a adaptar o estilo discursivo.

Relativamente à sua estada em Paris, a entrevistada diz que essa experiência lhe permitiu observar de mais perto uma cultura diferente da sua apercebendo-se, por exemplo, que o estilo discursivo dos franceses lhe pareceu mais ornamentado, e não por respeito ou educação para com o seu interlocutor, mas sim porque a convenção social está estabelecida dessa forma. Refere que essas diferenças no estilo discursivo geravam, por vezes, interpretações erradas das mensagens, e ilustra com o seguinte episódio: «*Tive conversas criativas em que estávamos a discutir projetos e linhas de pensamento, e um francês e uma portuguesa a falar em inglês, chegamos a olhar um para o outro e perceber que nenhum de nós estava a perceber o que outro estava a dizer. Então tivemos que voltar atrás (...) e recapitular tudo outra vez*».

Como resultado do seu contacto com outras culturas, a entrevistada aponta os norte-americanos e os alemães como sendo ambos um povo culturalmente direto objetivo, mas com algumas diferenças: o norte-americano é mais afável e acessível enquanto o alemão é mais disciplinado e impessoal. Como exemplo da sua consciencialização para o efeito das barreiras culturais e linguísticas, a entrevistada conta que quando não consegue ultrapassá-las durante uma primeira reunião com um cliente de outra cultura, assume essas dificuldades perante o seu interlocutor e solicita suspender momentaneamente a reunião ou mesmo adiar, para poder chamar um colega que, ou é nativo na língua em que está a comunicar, ou está mais informado sobre o tema que pretende falar.

E7 defende que conseguiu ultrapassar a grande maioria dos obstáculos que encontrou até hoje, reconhecendo até que essa capacidade é um fator importante do seu trabalho. Não obstante teve algumas consequências menos positivas, como por exemplo cortar o contacto com determinado

interveniente, passando a responsabilidade desse contacto para outro colega seu. Consciente da importância das diferenças culturais, assume que isso, por vezes, pode causar alguma ansiedade, o que resulta numa postura menos expansiva e mais defensiva. E esclarece dizendo: *«não sei se o meu comportamento ou o meu estar é adequado àquela ocasião, e o facto de pensar se é ou não adequado já me provoca aquele “nervosinho”»*.

Apesar de estar segura de que foi estereotipada, afirma que não sentiu dificuldades adicionais por ser portuguesa ou mulher. Por outro lado, admite que estereotipa regularmente e que a generalização que criou com a sua experiência são uma espécie de quadro de referência (chamamos *benchmarking*) para futuros contactos, mas que isso não afeta negativamente a sua postura.

Identificou claras diferenças na pontualidade das reuniões mas assume que isso não foi um obstáculo, pois soube tirar partido desse aspeto. Aponta os israelitas como um excelente exemplo de alguém que sabe unir de forma perfeita os temas profissionais e as perguntas pessoais durante uma negociação, tirando partido disso para criar uma empatia que o pode favorecer: *«é muito respeitoso na forma como ele o faz, mas é muito rápido a ligar o pessoal, a criar a empatia e a manter o foco na argumentação e no objetivo dele»*.

No que concerne a sua formação linguística em inglês, revela que se iniciou na primeira classe, pois os seus pais inscreveram-na num curso complementar, e que continuou até ao final do ensino secundário. Recorda que também recebeu formação linguística em francês no ciclo preparatório e alemão no ensino secundário. Sublinha que o facto da indústria portuguesa não efetuar dobragens nos filmes, séries e outros programas que importa, mantendo o áudio original, é um aspeto singular que muito contribui para a desenvoltura linguística do inglês dos portugueses. Refere que nunca recebeu formação intercultural, mas assume que tal formação é indispensável na realidade profissional atual, razão pela qual veria com bons olhos obter esse tipo de conhecimento.

Pese embora não ter recebido qualquer tipo de formação intercultural, a entrevistada revelou enorme conhecimento das divergências culturais, inclusivamente acerca dos resultados de Portugal em algumas das dimensões de Geert Hofstede. Como forma de melhor ilustrar essa consciencialização intercultural demonstrada ao longo de toda a entrevista, transcrevo a seguinte opinião:

*«Numa empresa mais formal, em que lidas com empresas mais institucionais, tu és muito mais avaliado pelo teu nível de comunicação do que propriamente pela mensagem que tu muitas vezes queres passar. Aquela primeira impressão pode ser efetivamente uma barreira. A pessoa que está a falar contigo, muitas vezes, não tem a sensibilidade (para saber) que está a falar com pessoas de outros países e de outras culturas e que se comunica de forma diferente. (...) E aquelas pessoas que já têm mais experiência, e que vêm de vários países, e já lidam muito mais facilmente com várias culturas, são mais permissíveis no sentido de não haver um julgamento imediato. (...) Há um esforço mútuo. Tu notas que há um esforço maior para nos fazermos entender»*.

**(viii) Entrevistado 8 (E8)**

Natural do México, trabalhou para um grupo multinacional espanhol do setor bancário durante nove anos. Desde a cidade de Queretaro no México, colaborou durante sete meses na equipa de Análise de Risco de Crédito para pequenas e médias empresas mexicanas, foi promovido a chefe de equipa da atividade de Empréstimos e Subvenções para o Estado Espanhol, pela qual ficou responsável de migrar com sucesso para o México. Sensivelmente um ano depois passou a liderar a equipa de Cartas de Crédito para o mercado espanhol, integrada no departamento de *TradeFinance*. Mais tarde, foi expatriado para Portugal e tornou-se um dos responsáveis por migrar essa atividade para Lisboa. Após quase três anos, regressou a Queretaro para supervisionar a equipa de Cartas de Crédito e Garantias Bancárias para o mercado mexicano, onde esteve durante dois anos.

Como multinacional, o banco com o qual colaborava tinha presença em dezenas de países. As suas funções sempre o colocaram em contacto diário com intervenientes de sucursais de outros países, maioritariamente espanhóis e portugueses, mas também britânicos, brasileiros, norte-americanos, chilenos, argentinos, peruanos, venezuelanos e colombianos. O contacto era realizado de forma diária por e-mail, por telefone quando necessário e através de videoconferências semanais. O entrevistado opina que a internacionalização foi positiva para a sua carreira porque, sendo o seu país pouco aberto ao exterior, os mexicanos normalmente contactam com outros mexicanos, e se não fosse pelas empresas multinacionais não teria tido a oportunidade de conhecer outras culturas e diferentes formas de trabalhar, e diz: *«Para mim foi bom porque é o que te faz crescer. Se não houvesse globalização, creio que não teria vivido e aprendido tudo o que aprendi até ao dia de hoje»*. E prossegue, explicando da seguinte forma: *«a globalização permite a movimentação para outros países, para conhecer mais pessoas, conhecer outras culturas e isto permite conhecer outros assuntos, conhecer outras línguas, expandir as tuas ideias e, inclusivamente ser mais tolerante»*.

Durante a sua expatriação em Portugal, reconhece que ocorreram muitos mal-entendidos especialmente devido a barreiras linguísticas. O facto de nunca ter aprendido português, embora esta seja uma língua parecida com o espanhol, gerava dificuldades de interpretação devido à similaridade de muitas palavras (problemas semânticos) e às expressões idiomáticas. Em Lisboa, geria uma equipa multicultural, constituída por venezuelanos, colombianos, peruanos e espanhóis, com os quais, apesar de partilharem a mesma língua espanhola, existiam igualmente mal-entendidos. Realça os espanhóis como exemplo disso mesmo que, por terem uma cultura muito distinta, tem um estilo discursivo diferente.

Assume que cometeu um erro quando, ao migrar o projeto do México para Portugal, tentou implementar a mesma forma de trabalhar dos mexicanos nos portugueses. Nesta fase, encontrou vários obstáculos, todos de cariz cultural. Apercebeu-se que os portugueses trabalham de forma ordenada e estruturada, e quando tentava alterar algum processo ou introduzir uma mudança, encontrava muita resistência. Em relação a este aspeto, defende que os mexicanos encaram a mudança de forma mais positiva e natural. Também refere que, com o passar do tempo, aprendeu a abordar as pessoas de forma diferente, dependendo da sua cultura.

E8 conta que, por barreiras linguísticas, chegou a entender erradamente informações dadas pelos Recursos Humanos e a passá-las, também dessa forma, aos elementos da sua equipa, gerando mal-entendidos e dando azo a posteriores reclamações por parte da sua equipa. Recorda que existiram alguns conflitos com elementos da equipa, e que a forma de lidar com esses conflitos era, também ela, diferente, o que só agravava a situação, e explica o porquê: «*nós, mexicanos, somos mais explosivos, temos uma forma menos diplomática de abordar essas discussões*». Observa que, com o tempo, aprendeu a lidar melhor com esses conflitos e começou a ter a discussão com a pessoa em privado em vez de à frente de toda a equipa, bem como adotou um discurso menos direto e mais politicamente correto.

Diz que encontrou nos portugueses pessoas que levam tempo a ganhar confiança mas que, uma vez dado esse passo, são excelentes amigos. Admite que não tinha qualquer ideia preconcebida sobre os portugueses antes de vir para Lisboa e afirma que nunca se sentiu estereotipado. Depois de dois anos em Portugal, define os portugueses como sendo honestos e abertos, fatores que considera facilitarem a comunicação. E argumenta, dizendo: «*Como têm mais certeza, mais segurança no que dizem, e são mais abertos a dizer aquilo que pensam, é mais fácil que aqui (em Portugal) te digam que não do que um latino te diga que não*». Esclarece que valoriza tanto as semelhanças como as diferenças na hora do contacto intercultural.

Afirma que pesquisa sempre antes de viajar para outro país, e refere que a sua empresa lhe forneceu um manual com informações básicas mas detalhadas sobre Portugal. Durante a sua estadia, a empresa proporcionou-lhe formação de português, mas foi apenas a um nível básico que não lhe permitiu dominar a língua. O inglês foi também uma língua que aprendeu a partir do nono ano, mas admite que não se sente confortável a comunicar nessa língua. Confessa que nunca recebeu formação intercultural mas considera que seria muito vantajoso recebê-la, especialmente antes de vir para Portugal, e explica: «*A planificação estava feita para retirar (a atividade) de uns “mexicanos” para passar a outros “mexicanos”. Nunca, nunca me passou pela cabeça perguntar-me se os portugueses iam ser diferentes (na forma de trabalhar). (Saber) isso ter-me-ia facilitado muito mais as coisas. (...) É um ponto importantíssimo! Era a primeira coisa que nos deveriam ter dito*».

#### (ix) Entrevistado 9 (E9)

Nascido em França, desenvolveu toda a sua carreira dentro de um grupo multinacional francês do setor bancário e começou por estar expatriado em Londres. Colaborou durante três anos com a equipa de Estratégia e Desenvolvimento que estudava e planeava a aquisição de empresas e a sua posterior integração, e em seguida, esteve na equipa que efetuava auditoria às empresas adquiridas. Depois regressou a Paris, onde passou dez anos envolvido em vários projetos, entre os quais como responsável de uma grande equipa de *backoffice*. Há menos de um ano, aceitou o desafio de liderar um centro de serviços na sucursal do banco em Lisboa. Acredita que a globalização e a internacionalização das empresas foi muito positiva para ele, pois permite-lhe trabalhar, constantemente, num ambiente internacional e ter a capacidade de atuar em qualquer país onde seja necessário.

O banco está presente em mais de 75 países, através de sucursais das suas 9 marcas e subsidiárias. Devido a essa presença mundial tão forte, as várias equipas por onde passou colocaram-no em contacto com pessoas de todo o mundo. Mesmo quando estava em Paris, sempre comunicou com pessoas de outros países de forma regular, e durante a sua estada em Londres, e agora em Lisboa, fá-lo constantemente. Sendo um banco francês mas com o inglês instituído como língua oficial, E9 comunica geralmente em francês, a sua língua materna, ou em inglês, língua em que se sente confortável. Atualmente está a aprender português para poder comunicar com os elementos das suas equipas na sua língua materna. Utiliza diariamente o e-mail e participa frequentemente em teleconferências e videoconferências. A comunicação face-a-face acontece de forma continuada durante os contratos de expatriação. Refere que as teleconferências revelam, por vezes, algumas barreiras quer técnicas (ruído ou qualidade do som devido à distância geográfica) quer inerentes ao meio de comunicação, como o facto de todos poderem falar ao mesmo tempo.

O entrevistado explica que a língua pode ser uma barreira se os interlocutores não forem fluentes e identifica barreiras culturais nas suas comunicações interculturais: *«Eu acho que existem alguns aspetos culturais. Em algumas culturas não se diz “não”, por exemplo, diz-se “vai ser difícil” ou “não tenho a certeza”. Para um francês isso significa “não tenho a certeza”, em algumas culturas isso significa “não”. Este ponto pode ser, por vezes, complicado, e é bom saber com quem estamos a falar e quais são as coisas a fazer e não fazer – nem sempre se sabe!»*. Contudo, esclarece que a cultura não é uma barreira muito frequente na sua empresa, pois as comunicações são sobre temas profissionais e esses, neste setor de atividade, são fatuais, o que reduz o risco de mal-entendidos.

Conta que recebeu formação sobre trabalhar com portugueses antes de vir para Lisboa, o que o ajudou a estar mais preparado para esta etapa, e onde aprendeu uma diferença que o surpreendeu particularmente: *«Uma das coisas que foi bastante impressionante foi a forma de gerir conflitos. Em França, podes ser bastante bruto, indo direto ao assunto; enquanto aqui em Portugal, deves resolver um-para-um, sem ninguém à volta, (manter) uma boa relação é muito importante. Em França, somos muito francos na forma de comunicarmos»*. Reconhece que outra diferença que encontrou foi acerca da palavra “não”: *«Em Portugal, as pessoas evitam dizer “não” quando às vezes deveriam simplesmente dizer “não posso” para podermos então discutir novos*

*termos da questão». Argumenta que essa alegada dificuldade é uma clara barreira comunicacional e conta um pequeno episódio que lhe aconteceu para ilustrar este aspeto: «Aconteceu-me com alguém (português) que era suposto entregar uma cama em minha casa. Liguei-lhe de manhã e ele disse-me “Vou ver o que posso fazer, mas vai ser difícil”. Mais tarde, voltei a ligar (e respondeu) “Talvez, não sei... Mas vai ser difícil”. Então, no final do dia, nada foi entregue. Em França ou dizes “sim” ou dizes “não”, se dizes “talvez” eu volto a ligar-te! (...) Assim entendi que dizer que “vai ser difícil” quer dizer “não”. É necessário ter isto em conta quando alguém te dá uma espécie de probabilidade de algo ser feito».*

Recorda que, apesar de achar que tem uma postura semelhante aos britânicos admite que sentiu algumas dificuldades para lidar com eles durante os seus anos em Londres, e diz: *«O que demonstrou ser realmente difícil foi que, às vezes, diziam uma coisa mas escreviam outra diferente».* Refere que este aspeto causou vários desentendimentos com os seus colegas britânicos e revelou ser uma barreira comunicacional. Recorda que, quando trabalhou num projeto que visava integrar uma empresa britânica num banco francês, conseguiu identificar claramente as diferenças no que diz respeito à forma de comunicar mais direta.

Conta que encontrou muitas diferenças entre ingleses e escoceses, e que estes últimos são culturalmente mais próximos dos franceses do que dos ingleses. Refere que o sotaque é um obstáculo, especialmente no início da comunicação, e considera que no *pub* foi onde sentiu mais dificuldades como não-nativo devido ao ruído e às várias conversas em simultâneo. Diz que a falta de pontualidade nas reuniões é considerada falta de educação pelos ingleses e que estas são conduzidas de forma estruturada e mais eficiente, enquanto os franceses chegam sempre um bocadinho tarde e reúnem muitas vezes sem agenda, o que ocasionalmente tem resultados mais criativos.

A empresa providenciou formação sobre como trabalhar e como viver em Portugal, a qual E9 considerou extremamente útil. No entanto, entende que já não seria benéfica mais formação, mas antes prática, e admite que sem falar português é mais difícil a adaptação: *«Nunca entras realmente numa cultura se não falares a língua, por isso enquanto não falar português ainda estarei afastado da realidade da cultura portuguesa. (...) Em cada língua existem “idiomas”, expressões, formas de dizer as coisas, que te ensinam muito sobre a sua maneira de pensar. É interessante. É por isso que as línguas são interessantes».*

**(x) Entrevistada 10 (E10)**

Licenciada em Direito pela Universidade de Coimbra, e após exercer funções como advogada estagiária durante 9 meses e trabalhar no departamento de pré-contencioso de um grupo da área automóvel, a entrevistada cedo percebeu que advocacia não era o rumo que queria dar à sua carreira. Foi por isso que enveredou pelo setor bancário através de uma breve experiência no Departamento Litigioso de uma pequena instituição financeira. Oito meses mais tarde, iniciou o seu trajeto na área de *Compliance*, ingressando numa instituição financeira multinacional que atuava como operador de pagamentos internacionais e globais. Durante quatro anos desempenhou funções como Responsável de Prevenção de Branqueamento de Capitais para o mercado suíço e Gestora de Equipa para os mercados do Reino Unido, Irlanda, Alemanha, Bélgica, França, Luxemburgo e Holanda. Em seguida, foi Responsável pela Conformidade na sucursal portuguesa de um banco angolano, focando-se na prevenção de branqueamento de capitais e financiamento ao terrorismo. Atualmente, atua como chefe de uma equipa que efetua a prevenção da violação de sanções e embargos internacionais para a sucursal portuguesa de um banco multinacional francês.

E10 apenas vê aspetos positivos na sua carreira fruto da globalização e da internacionalização das empresas. Apesar de inicialmente ter achado que a sua área de estudos seria limitativa no que diz respeito a saídas profissionais e que não lhe permitiria ter uma carreira internacional, a entrevistada rapidamente percebeu que o *Compliance* mudaria por completo essa perspetiva: «*a globalização, mais especificamente nesta área do direito por onde eu acabei por encaminhar, para mim, é como se fosse uma luz ao fundo do túnel. (...) Eu consigo ser Compliance Officer em Portugal, arrumar as minhas malinhas e, se quiser, amanhã candidatar-me a um emprego nos Estados Unidos. Eu teria bases para começar lá a trabalhar*». E prossegue, referindo-se também ao impacto da evolução tecnológica na sua carreira: «*Eu só tenho a agradecer à globalização. Até a globalização ao nível das redes sociais – o LinkedIn. Eu hoje estou onde estou graças ao LinkedIn*».

A entrevistada diz que, nas empresas por onde passou, contactou com brasileiros, colombianos, dominicanos, paraguaios, bolivianos, argentinos, angolanos, italianos, espanhóis, suíços, alemães, franceses, entre outros. Durante quatro anos comunicou em espanhol com colegas de trabalho, o que lhe permitiu aprender e desenvolver essa língua de forma diária, mas utiliza maioritariamente o inglês, língua em que se sente bastante confortável. Ocasionalmente, quando visita França ou Suíça, utiliza o francês. Conta que participa de forma frequente em teleconferências e, pontualmente, em algumas videoconferências. Esclarece que privilegia o uso do telefone não só porque o considera um instrumento mais rápido para solucionar problemas, como também porque permite criar mais proximidade com as pessoas. Contudo, assume que o e-mail tem uma importância vital na vida profissional atual e diz ser o seu canal de comunicação preferencial para abordar assuntos importantes, já que possibilita ponderar bem as palavras e estruturar o seu discurso. Por outro lado, acrescenta que o e-mail é de extrema importância no setor bancário e explica porquê: «*Isto é a indústria da banca, e nos serviços financeiros, em geral hoje em dia, tem que estar tudo escrito porque nós fazemos tanta coisa, e o trabalho anda numa velocidade tão acelerada, e o que fazemos é de tão grande importância, que o que fazemos tem que estar tudo escrito. (...) E por isso é que também temos os telefones gravados*».



E10 recorda que, na primeira vez que contactou com sul-americanos, teve o seu primeiro mal-entendido quando recebeu um e-mail de resposta a um pedido que tinha efetuado: *«Tinha começado a trabalhar há pouco tempo e ainda tinha um bocado daquela visão ortodoxa do “Caro colega, não se importa de...” e a resposta veio “Hola cariño, mi cielo, luz de mis ojos...” (“Olá querida, meu céu, luz dos meus olhos...”)* com florezinhas e coraçõezinhos (...) *Eu fiquei completamente chocada, a achar que o funcionário estava com um grau de confiança que eu nunca lhe tinha dado, era a primeira vez que estava a falar com ele (...) Até que fui falar com uma colega com quem tinha mais confiança (...) (que me) disse “os sul-americanos são mesmo assim, não fiques preocupada, é mesmo uma questão cultural, não é falta de educação, não é excesso de confiança”. E é verdade. E essa foi a parte mais gira de ter começado a trabalhar com empresas multiculturais»*

A entrevistada falou da sua estadia em Frankfurt, onde esteve mais de um mês a trabalhar com os colegas da sucursal alemã, e diz que aprendeu muito sobre eles e que se apercebeu de algumas semelhanças: *«Em ambiente de trabalho (os alemães) foram aqueles com os quais eu me identifiquei mais porque eu achava que era uma cultura mais sisuda, mas não. Também sabem brincar, mas primeiro está a parte interessante. Quando é preciso resolver assuntos fala-se dos assuntos, fala-se dos assuntos com a profundidade necessária no sentido de não deixar “pontas soltas”, e quando o assunto está terminado, sim, vamos falar de “fait divers” porque também faz parte. Ou seja, conseguem fazer muito bem as duas coisas: da importância do trabalho e da importância do convívio. E acho que nós somos muito parecidos com eles. Nunca imaginei!».*

Conta que sentiu os suíços como um povo muito fechado, que organiza os seus encontros sociais com bastante antecedência, não deixando espaço para o inesperado, e que não fala sobre a sua vida pessoal. Ao invés, achou os sul-americanos muito expansivos e abertos, que se interessam pela família e outros temas pessoais para tentar criar uma relação interpessoal. Afirma que sempre teve linhas de comunicação muito abertas com todos os seus superiores hierárquicos de nacionalidade estrangeira, e acrescenta: *«honestamente, eu acho que sempre senti menos abertura para partilhar opiniões ou para falar livremente com chefes portugueses».*

Acerca do sotaque, E10 considera-o uma barreira que pode dificultar imenso a eficácia da comunicação, e comenta: *«é uma entropia à facilidade da comunicação porque, primeiro, desconcentra-te, ou seja, tu até podes dominar o inglês mas tens que te adaptar ao sotaque, e só ultrapassando a tua adaptação ao sotaque é que tu comesças a entrar no assunto».* No entanto, reconhece que às vezes não é possível alcançar essa adaptação ao sotaque, o que resulta num impasse, e recorda um incidente com um inglês de Manchester durante uma chamada telefónica: *«(Ele) estava a falar inglês e eu não estava a perceber o que ele estava a dizer. (...) Parecia que não estava a falar inglês».* Conta que teve de sugerir que continuassem a conversação por e-mail, onde sabia que poderia ultrapassar a barreira do sotaque.

A entrevistada observa que os problemas linguísticos também são, ocasionalmente, um obstáculo à comunicação, e dá o exemplo das reuniões com o seu chefe francês: *«estou a tentar expressar-me em inglês que não é a minha língua nativa, e ele, por sua vez, também se está a tentar*

*expressar em inglês que não é a sua língua nativa, e às vezes estamos “How do you say that?” (“Como é que se diz isso?”)»*

E10 identifica também alguns problemas semânticos nas suas relações profissionais e dá como exemplo a sua relação com colegas brasileiros, situação em que ambos falam a mesma língua mas, no entanto, isso não significa que a comunicação seja mais fácil ou eficaz. E justifica da seguinte forma: *«(um português e um brasileiro) estamos os dois a falar a nossa língua nativa, que é o português, mas não nos apercebemos, muitas vezes, tão facilmente, porque estamos à vontade - é a nossa língua nativa – mas eu nem me vou muitas vezes questionar que o facto de eu dizer uma coisa tem outro entendimento para um brasileiro, ou vice-versa»*.

Apesar de concordar que possam existir tendências comportamentais em certas culturas, a entrevistada assume que não gosta de estereotipar pois acha que todas as pessoas são diferentes: *«eu gosto sempre de olhar para as pessoas e de não generalizar muito, porque acho que facilmente caímos em estereótipos negativos, e eu disso não gosto»*. Ao invés, diz que se sentiu estereotipada e subavaliada por ser portuguesa aquando da sua breve estadia nas sucursais do banco na Alemanha, Noruega e Suécia.

Reconhece que na primeira vez que visita um país diferente, sente alguma ansiedade, mas explica que encontra na preparação uma forma de reduzir esse nervosismo. Assim, prepara-se, solicitando informações a colegas que tenham já visitado o país, bem como através de pesquisas na internet de aspetos mais específicos como características e atualidade. Refere que os *blogs* sobre o que fazer e não fazer, escritos por quem esteve no país, são igualmente uma fonte de informação útil. E10 admite que valoriza as semelhanças como forma de criar empatias, mas assume que o seu foco está nas diferenças pois, não só deseja evitar choques culturais, como também não quer cometer “erros culturais” que possam colocar em risco a relação interpessoal com o seu interlocutor.

Relativamente à sua formação, diz que recebeu a formação normal proporcionada pelo sistema educacional português, nomeadamente em inglês e em francês. Adicionalmente, conta que aos 16 anos passou duas semanas em Scarborough, no Reino Unido, a viver na casa de uma família de acolhimento, no âmbito de um programa linguístico e de imersão cultural, onde aprendeu, para além de hábitos e costumes, vocabulário específico e do conhecimento geral da população britânica. Apesar desta pequena experiência, considera que seria benéfico para a sua carreira, e extremamente enriquecedor a nível pessoal, receber formação cultural que lhe facultasse conhecimento sobre outras culturas. Para concluir, a entrevistada remata: *«Eu adorava saber tudo o que há para saber sobre as outras culturas. Para mim era maravilhoso»*.